

Maurizio Maggi, Carlo Alberto Dondona

MACCHINE CULTURALI

RETI E SISTEMI NELL'ORGANIZZAZIONE DEI MUSEI



IRES – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte
Via Nizza, 18 – 10125 TORINO
tel. 011/6666411
e-mail: editoria@ires.piemonte.it

L'IREs Piemonte è un ente di ricerca della Regione Piemonte, disciplinato dalla legge regionale 43/91. Pubblica una Relazione annuale sull'andamento socio-economico e territoriale della regione ed effettua analisi, sia congiunturali che di scenario, dei principali fenomeni socioeconomici e territoriali del Piemonte.

*Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito www.ires.piemonte.it
La riproduzione parziale o totale di questo documento è consentita per scopi didattici, purché senza fine di lucro e con esplicita e integrale citazione della fonte.*

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Angelo Pichierri, *Presidente*

Brunello Mantelli, *Vicepresidente*

Paolo Accusani di Retorto e Portanova, Antonio Buzzigoli, Maria Luigia Gioria, Carmelo Inì, Roberto Ravello, Maurizio Ravidà, Giovanni Salerno

COMITATO SCIENTIFICO

Giorgio Brosio, *Presidente*

Giuseppe Berta, Cesare Emanuel, Adriana Luciano,

Mario Montinaro, Nicola Negri, Giovanni Ossola

COLLEGIO DEI REVISORI

Emanuele Davide Ruffino, *Presidente*

Fabrizio Allasia e Massimo Melone, *Membri effettivi*

Mario Marino e Liliana Maciariello, *Membri supplenti*

DIRETTORE

Marcello La Rosa

STAFF

Luciano Abburà, Stefano Aimone, Enrico Allasino, Loredana Annaloro, Maria Teresa Avato, Marco Bagliani, Giorgio Bertolla, Antonino Bova, Paolo Buran, Laura Carovigno, Renato Cagno, Luciana Conforti, Alberto Crescimanno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati, Carlo Alberto Dondona, Fiorenzo Ferlino, Vittorio Ferrero, Filomena Gallo, Tommaso Garosci, Maria Inglese, Simone Landini, Renato Lanzetti, Antonio Larotonda, Eugenia Madonia, Maurizio Maggi, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Carla Nanni, Daniela Nepote, Sylvie Occelli, Santino Piazza, Stefano Piperno, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Lucrezia Scalzotto, Filomena Tallarico, Luigi Varbella, Giuseppe Virelli

©2006 IRES - Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte
via Nizza 18 - 10125 Torino - Tel. +39 011 6666411 - Fax +39 011 6696012
www.ires.piemonte.it

ISBN 88-87276-63-3

*Non basta avere un patrimonio prezioso, se non c'è l'impegno, la passione,
la competenza di chi, nel custodirlo, lo alimenta e lo tramanda.*

Carlo Azeglio Ciampi

Pur derivando da un lavoro comune di analisi e di riflessione, il volume deve attribuirsi a Carlo Alberto Dondona per il paragrafo 3 (“Reti e sistemi: il caso inglese”) del capitolo 4, a entrambi gli autori per il paragrafo 2 (“Il valore del patrimonio culturale: il punto di vista dei cittadini”) del capitolo 2, a entrambi gli autori e ad Alberto Crescimanno per il capitolo 7 e a Maurizio Maggi per le rimanenti parti. La rilevazione sui visitatori è stata effettuata da un team dell’IRES cui ha partecipato, oltre agli autori, anche Alberto Crescimanno. La rilevazione omnibus è stata coordinata da Carlo Alberto Dondona e affidata alla società di rilevazione Istituto Teseo.

Ferma restando la responsabilità degli autori sul contenuto del rapporto, si ringraziano per la lettura critica delle prime bozze Stefano Piperno (introduzione e conclusioni) e Vittorio Falletti (parte centrale del rapporto). Ringraziamenti sono anche dovuti a tutte le persone elencate nella seconda parte della bibliografia e a Daniela Formento, capo del settore Musei e patrimonio culturale della Regione Piemonte.

Immagine di copertina: Scarti di lavorazione riciclati, Ecomuseo dell’Argilla, Cambiano (To). Foto IRES.

INDICE

1.	INTRODUZIONE	1
	1.1 La programmazione negoziata e la cultura	1
	1.2 Perché fare squadra?	4
	1.2.1 I vantaggi economici	5
	1.2.2 La visibilità e l'autorevolezza	5
	1.2.3 Il superamento della "frammentazione"	6
	1.2.4 Domanda nuova e più "erratica" del pubblico	8
	1.2.5 Necessità di ricollocazione strategica del museo e della cultura nella società	9
	1.2.6 Una interpretazione d'insieme: la burocrazia e i costi di transazione	10
2.	DAI BENI CULTURALI AL PATRIMONIO	13
	2.1 Il valore del patrimonio culturale: il punto di vista della museologia	13
	2.1.1 Dai beni culturali al patrimonio culturale	15
	2.1.2 I cambiamenti per i musei	18
	2.1.3 I musei di fronte alla complessità	21
	2.2 Il valore del patrimonio culturale: il punto di vista dei cittadini	22
	2.2.1 La visione del patrimonio culturale in Irlanda	24
	2.2.2 La visione del patrimonio culturale in Piemonte	28
	2.3 Il valore del patrimonio culturale: il punto di vista delle istituzioni	34
	2.3.1 L'Europa	34
	2.3.2 Il ritardo italiano	36
	2.3.3 Il governo locale e l'ascolto della complessità	39
	2.3.4 Il visitatore al centro	41
3.	GESTIRE LA COMPLESSITÀ	43
	3.1 Verso una organizzazione sistemica dei musei?	43
	3.1.1 Il "visitatore diffuso"	46
	3.1.2 Il contributo del pensiero economico	48
	3.1.3 La crescita del patrimonio locale	53
	3.1.4 Il personale della cultura	54
	3.2 Due risposte alla complessità	56
4.	RETI E SISTEMI	65
	4.1 Reti e sistemi: un quadro teorico	65
	4.1.1 I distretti culturali	68
	4.1.2 I risultati dei diversi modelli	71

4.2	Reti e sistemi: l'evidenza empirica	72
4.3	Casi studio: il sistema inglese	75
4.3.1	Musei e gallerie regionali	75
4.3.2	“Renaissance in the Regions”	77
4.3.3	La scomposizione della collezione nazionale	81
4.3.4	I primi risultati	83
4.3.5	Renaissance nel futuro	84
4.4	Casi studio: la rete portoghese dei musei	86
4.4.1	I precedenti	86
4.4.2	La nascita della RPM	88
4.4.3	L'articolazione della Rete	91
4.4.4	Tre, quattro, cinque assi di azione	93
4.5	Sistemi territoriali alla prova: il caso di Torino	98
4.5.1	Un fenomeno e le sue interpretazioni	99
4.5.2	Cosa succede a Torino e nell'area metropolitana negli anni novanta?	101
4.5.3	Una interpretazione alternativa	103
5.	MUSEI E SOSTENIBILITÀ	105
5.1	Per una organizzazione sostenibile dei musei	105
5.1.1	La sostenibilità nasce da un cambio di paradigma nel pensiero scientifico	106
5.1.2	Il concetto di sostenibilità è figlio della complessità	108
5.1.3	Quali conseguenze per i musei?	110
5.2	Per una organizzazione sostenibile dei sistemi culturali locali	112
5.2.1	Reti e sistemi: fra cooperazione senza territorio e integrazione verticale	113
6.	CONCLUSIONI - PRIME VALUTAZIONI E UNA AGENDA POSSIBILE	117
7.	DATI E METODOLOGIA	125
7.1	L'indagine sul pubblico	125
7.1.1	L'indagine sui visitatori	125
7.1.2	Il questionario ai visitatori	129
7.1.3	L'indagine telefonica “omnibus”	131
7.1.4	Specializzazione ed eclettismo dei pubblici	134
	BIBLIOGRAFIA	139

1. INTRODUZIONE

1.1 LA PROGRAMMAZIONE NEGOZIATA E LA CULTURA

Lo scenario degli interventi pubblici nel campo della cultura ha visto, a partire dall'ultimo decennio del secolo appena trascorso, un ricorso sempre più frequente ad attività improntate a logiche negoziali. Ne sono testimonianza la creazione di figure strutturate di accordi concertativi di tipo interistituzionale fra pubblico e privato, quali Intese istituzionali di programma, Accordi di programma quadro (APQ), Patti territoriali, Contratti d'area e Contratti di programma¹. L'emergere di un approccio di tipo pattizio², ossia meno fondato sulla centralità esclusiva del ruolo formalmente riconosciuto a un determinato soggetto pubblico e la ricerca del consenso di altri soggetti, è da ricondursi in parte ai mutamenti che hanno caratterizzato il quadro istituzionale in quello scorcio di tempo e in particolare all'accresciuto ruolo funzionale del governo locale anche in questa materia e al concorso collaborativo dei diversi organismi che ha comportato.

Il complesso di questi strumenti è stato concepito come un sistema unitario, che dalle linee pianificatorie essenziali delle Intese discende poi mediante gli APQ alla specificazione delle scelte in settori definiti, precisando il ruolo dei diversi attori, privati o pubblici, in contesti concreti³.

Il livello degli Accordi di programma quadro costituisce forse uno snodo cruciale, sotto un profilo valutativo, in quanto offre l'opportunità di comparare obiettivi e risultati in un contesto in cui i primi risultano sufficientemente strategici senza peraltro spingere la dimensione dei secondi al di sotto della soglia di misurabilità.

A sette anni dalla prima esperienza di APQ in materia di Beni culturali e a cinque da quella piemontese⁴, l'analisi dei risultati conseguiti fornisce un'occasione di riflessione più generale sulle modalità dei fenomeni di riorganizzazione in corso nel campo culturale – e, come si vedrà, dei musei in particolare – che investono molti profili di articolazione, sia in forme strutturate che non.

¹ L'insieme di questi strumenti viene definito normalmente "programmazione negoziata" ed è disciplinato dalla legge 662/1996 e da successive delibere del CIPE, fra cui quella del 21 marzo 1997; si tratta tuttavia di un quadro normativo complesso e in evoluzione.

² Bobbio (2000), Zanetti (2000).

³ Per una descrizione approfondita del meccanismo delle intese si veda Piperno et al. (2006).

⁴ Nel 1999 veniva siglato il primo APQ sui Beni culturali fra Stato e Regione Lombardia, poi seguiti da Toscana, Lazio, Marche. Nel maggio 2001 veniva firmato l'APQ della Regione Piemonte.

Mentre i primi APQ avevano un interesse prevalentemente focalizzato sui singoli beni oggetto di interventi, svolgendo un ruolo di collettori di finanziamenti, gli Accordi più recenti suggeriscono profili di analisi con un carattere maggiormente strategico e un legame più esplicito con temi quali lo sviluppo locale o la valorizzazione dei territori. La “messa a sistema” delle istituzioni culturali e di quelle museali in primo luogo appare come uno dei principali obiettivi di fondo⁵.

L’osservazione delle politiche pubbliche rivela del resto, sia in Italia che in Europa, una forte spinta verso una organizzazione sistemica nel campo della cultura e dei musei in modo particolare.

L’organizzazione settoriale dei musei non è una novità e da tempo esistono organismi di coordinamento nazionali e internazionali, con funzioni prevalentemente formative e di scambi relazionali, ma talvolta efficaci anche in ambiti più direttamente legati alle funzioni di breve periodo, come lo scambio di mostre o altre risorse museali. Oggi, tuttavia, i modelli di articolazione tendono ad assumere un carattere diverso, più sistemico e meno settoriale rispetto alle associazioni museali tradizionali.

Interrogarsi circa i motivi di questa spinta sistemica è cruciale per poterne misurare i risultati effettivi e dunque per iniziare una riflessione valutativa su questo tipo di politiche.

L’APQ sui Beni culturali della Regione Piemonte⁶

Dall’analisi dei documenti emerge come l’Accordo sia finalizzato a sostenere la conoscenza, la conservazione, la fruizione, la valorizzazione e la promozione dei beni, delle attività e del servizio culturali nel territorio regionale attraverso un’azione programmatica comune fra i soggetti sottoscrittori.

L’Accordo individua due principali linee strategiche: i sistemi museali e culturali del Piemonte e lo sviluppo dei servizi multimediali nelle biblioteche nonché il potenziamento dei sistemi di valorizzazione, gestione e messa in rete dei beni archivistici.

In particolare, la prima delle due linee strategiche si scompone nella creazione e nel potenziamento di tre sistemi: quello delle Residenze e delle Collezioni sabaude, il sistema museale regionale e infine quello delle Fortificazioni e dei Castelli.

L’Accordo si basa sull’utilizzo di risorse diverse e dalla lettura delle linee programmatiche emerge chiaramente che l’utilizzo di tali risorse è principalmen-

⁵ È questo comunque l’obiettivo di fondo dell’APQ piemontese (vedi riquadro sopra).

⁶ Si veda anche il rapporto IRES (Piperno et al., 2006).

te finalizzato a porre il sistema del patrimonio culturale piemontese al centro di un processo virtuoso in grado di “produrre cultura” da un lato e di garantire ricadute economiche dall’altro, oltre che di soddisfare la domanda culturale e dare maggior respiro e qualificazione all’offerta turistica piemontese.

Il concetto di sistema è, quindi, costantemente richiamato nel testo dell’Accordo e può esserne considerato il principale obiettivo, al di là di quelli specifici di ogni singolo “cantiere”, come pure sono centrali i meta-obiettivi della produzione culturale e delle ricadute economiche.

Ognuno di questi concetti meriterebbe un approfondimento definitorio cui sarà dedicato maggiore spazio più avanti.

In estrema sintesi la produzione culturale può essere intesa come erogazione di opportunità culturali e ricreative, attuabili ad esempio rendendo visitabili determinati siti o circuiti di siti. In una seconda e importante accezione del termine può anche essere considerata come produzione di nuova cultura, attuabile ad esempio iscrivendo all’interno del patrimonio culturale elementi che un tempo, per la loro funzione, non ne facevano parte (tipicamente una fortificazione costruita con funzioni militari può, se opportunamente allestita e iscritta in un quadro che ne consenta una diversa lettura, diventare parte del patrimonio culturale).

Le ricadute economiche possono considerare bilancio del circuito culturale in senso stretto (costi ed entrate della gestione dei siti) eventualmente allargandosi a un indotto più o meno esteso. È anche possibile considerare il contributo, forse più significativo nel lungo periodo, che la cultura può portare all’economia, attraverso l’arricchimento del capitale sociale come pure grazie all’opportunità che offre di legare fra loro elementi di valore presenti in un territorio e consentendo di ottenere un risultato superiore alla somma dei singoli addendi, nella logica dei sistemi locali territoriali.

È dunque soprattutto sul concetto di sistema che punterà il *focus* dell’analisi nei successivi capitoli. Si possono per ora individuare due concezioni diverse di sistema, definibili come:

- articolazione di servizi integrati;
- articolazione di funzioni e significati culturali integrati.

Per quanto riguarda la creazione del primo di tali sistemi, l’APQ presuppone un’organizzazione basata su di un insieme di relazioni tra i singoli soggetti che operano in materia per la valorizzazione culturale, patrimoniale e amministrativa. Il primo passo da compiere è quello del recupero patrimoniale dei beni. Successivamente, le relazioni fra i soggetti sottoscrittori possono portare alla realizzazione di servizi tecnici specializzati, di comunicazione interna ed esterna, animazione, assistenza al pubblico, creazione di pacchetti didattici, book-shopping, che possono anche essere svolti da un unico soggetto esterno, con caratteristiche analoghe per tutte le unità del sistema, in modo che l’uten-

te possa percepire di trovarsi all'interno di un percorso con caratteristiche comuni e uno standard comune di assistenza e visibilità.

Sembra richiamarsi, dunque, un concetto di sistema di servizi integrati, basato sulla condivisione di servizi, su basi di parità. Si sottolinea, tuttavia, l'importanza dell'attivazione di azioni e strategie di sviluppo che conducano sia il consumatore finale, sia le strutture di intermediazione (tour operator, agenzie di viaggio) a poter percepire il sistema in senso unitario.

Condizione necessaria è, quindi, la realizzazione di una serie di interventi volti non solo al recupero dei singoli beni ma anche alla valorizzazione del circuito, al recupero dei centri storici dei comuni interessati, alla creazione delle infrastrutture necessarie.

Se si fa, invece, riferimento al secondo concetto, quello dei sistemi culturali integrati, diviene centrale non tanto la riunione di servizi tipici in capo a un solo soggetto, ma il fatto che i singoli elementi vengano ricomposti all'interno di un quadro territoriale unitario, di un milieu dotato di una sua coerenza. Un ulteriore e rilevante elemento di sistema, nella medesima ottica, è l'integrazione funzionale con soggetti esterni e diversi come, ad esempio, quella tra enti museali e il sistema della formazione.

L'APQ sembra richiamarsi esplicitamente più al sistema inteso come servizi integrati che al sistema inteso come funzioni e significati integrati, sebbene esistano anche riferimenti al secondo modello, peraltro esplicitamente presente in altre politiche regionali, come quelle messe in atto nel settore ambientale o in quello della pianificazione territoriale, e con cui le politiche culturali possono utilmente confrontarsi.

1.2 PERCHÉ FARE SQUADRA?

Se l'elemento centrale, dal punto di vista strategico, dei documenti di programmazione negoziata, ma più in generale di molte politiche in campo culturale, è riassumibile nella parola d'ordine "fare squadra", è utile innanzitutto chiedersi perché questo aspetto venga proposto come uno degli obiettivi importanti. Nelle dichiarazioni ufficiali l'organizzazione sembra essere diventata un fine in sé, ma quando ci si organizza lo si fa con un obiettivo e poiché valutare il livello di integrazione e di cooperazione o interazione reciproca di un gran numero di istituzioni culturali è assai problematico, qualche difficoltà può essere superata puntando l'attenzione sugli specifici risultati attesi (riduzione dei costi, maggiore visibilità, efficacia dell'azione o, come si vedrà, altro ancora), forse più facili da misurare.

1.2.1 I vantaggi economici

Molti dei provvedimenti che riguardano l'articolazione dei musei fanno esplicitamente riferimento a possibili risparmi derivanti da economie di scala⁷. In realtà, come si vedrà in sede di conclusioni, gli effetti di risparmio di risorse sono quantomeno difficili da misurare oltre che di dubbia consistenza in sé. Non sorprende che i documenti programmatici più recenti come pure le testimonianze di carattere scientifico di provenienza universitaria o comunque afferenti al mondo della ricerca, siano assai più cauti su questo aspetto, preferendo sottolineare le ricadute economiche complessive nel caso di sistemi con connotazione territoriale e insistendo invece sui vantaggi di risultato nel caso dei sistemi tematici⁸. Le politiche di sistema, inoltre, e gli strumenti concertativi servirebbero appunto a questo, dovrebbero facilitare la concentrazione delle risorse verso gli obiettivi ritenuti prioritari, aspetto questo che può essere definito di razionalizzazione della spesa e che può concorrere a renderla più coerente o efficace ma difficilmente a ridurla. Una convinzione che si sta attualmente radicando tra gli addetti ai lavori è invece che l'articolazione dei vari istituti e iniziative culturali, almeno in una prima fase, richieda casomai risorse aggiuntive.

Non sembra dunque questo uno degli argomenti decisivi, sebbene spesso retoricamente agitato⁹, che spingono verso la "messa a sistema" dei musei.

1.2.2 La visibilità e l'autorevolezza

Lo sviluppo di un'immagine comune e la maggiore visibilità del sistema nel suo complesso sono spesso indicati, soprattutto dalla letteratura¹⁰, come uno degli obiettivi principali dei progetti di riassetto organizzativo in questo campo. Tuttavia, nei testi di legge¹¹ questi aspetti hanno meno rilievo di quanto normalmente

⁷ La L.R. 1/2000 della Regione Lombardia richiama "condivisione di figure professionali rispondenti ai requisiti minimi, a garanzia di un migliore coordinamento nella gestione dei servizi e delle attività nonché di maggiori efficienza ed efficacia nella gestione di processi unitari e di economie di scala". L'APQ Beni culturali del Piemonte parla di "forme di razionalizzazione attraverso la condivisione di obiettivi e il conseguimento di economie di spesa" nonché di "vantaggi economici e di risultato".

⁸ Per una disamina dei tipi di sistemi si veda il riquadro a pagina 2 nonché il capitolo 4.

⁹ Più negli ambiti politici e giornalistici, tuttavia, che in quelli scientifici o dell'amministrazione pubblica.

¹⁰ Sinatra et al. (2004).

¹¹ Per esempio in quelli delle varie regioni, si veda il cap. 7.

si creda e il concetto di “visibilità” viene richiamato più che altro come qualcosa in grado di “garantire la più diffusa conoscenza del patrimonio culturale della regione e per promuovere la sua funzione educativa”¹², ossia per meglio comunicare con il pubblico degli utenti. Il concetto di visibilità come valore in sé, ingenuamente presente in tanta pubblicistica divulgativa, non occupa invece molto spazio nei provvedimenti¹³.

Va detto, a questo proposito, che la visibilità di un insieme di organizzazioni culturali ha un senso soprattutto se si colloca in un contesto turistico, dove la riconoscibilità, intesa come capacità di emergere nel contesto di una offerta di grandi dimensioni¹⁴, costituisce un beneficio per i consumatori in quanto riduce i costi di acquisizione delle informazioni. Tuttavia, la fortuna dei cosiddetti “circuiti” (di alberghi o altre residenze, di siti come castelli o altro) nel mercato turistico è anche legata, non va dimenticato, alla standardizzazione della qualità che è connessa alla creazione dei prodotti “di sistema”. In assenza di queste caratteristiche (che in effetti riducono i costi informativi degli utenti) la “visibilità” in sé costituisce un elemento competitivo assai debole nel lungo periodo.

1.2.3 Il superamento della “frammentazione”

Il panorama culturale è attraversato oggi da un numero di soggetti e di iniziative assai più numerosi rispetto a qualche decennio or sono¹⁵. Alla crescita del numero di istituzioni si è sommato poi l’incremento dell’intensità delle relazioni tra diverse tipologie di iniziative culturali. Una dinamica tanto sostenuta ha avuto come effetto anche un ampliamento della disomogeneità della qualità dell’insieme. Questa nuova situazione ha certamente costituito un problema per molti amministratori soprattutto nel governo locale, solitamente abituati a uno scenario dominato da pochi soggetti e da una compartimentazione fra generi culturali

¹² L.R. 18/2000 della Regione Emilia-Romagna.

¹³ Lo stesso APQ della Regione Piemonte parla di visibilità solo nel senso di migliore comunicazione col pubblico.

¹⁴ Ben diverso è il rilievo della “visibilità” come capacità di far emergere un disegno integrato, che colloca un determinato bene o sito all’interno di un contesto, al di fuori del quale la sua comprensibilità e il suo significato culturale si ridurrebbero. Questo è un aspetto cruciale e del quale si tratterà poco oltre.

¹⁵ In Lombardia dai 195 musei del 1991 si è passati ai 222 del 2000, poi diventati oltre 300 nel 2004 (Assessorato alle Culture, Identità e Autonomie della Regione Lombardia, Terza Conferenza Regionale dei Musei Lombardi). In Piemonte nel solo settore della cultura materiale – uno dei più dinamici – il censimento regionale segnalava 29 istituzioni nel 1979 (Togni et al., 1997, ne contavano 70 al 1996), poi cresciuti a 221 nel 1999 (AA.VV., 2004).

piuttosto distinta¹⁶. Le difficoltà sono in parte oggettive e legate alla reale minore coerenza dell'offerta culturale: di fronte a una confusa richiesta di finanziamenti e aiuti anche non finanziari, gli uffici delle amministrazioni locali si sono trovati di fronte al timore di trasformarsi in meri erogatori di denaro, oltretutto con la difficoltà di scegliere in un contesto di maggiore opacità della qualità delle richieste, proprio in una fase in cui venivano avanzate richieste di maggiori trasferimenti di competenze dal centro alla periferia nel campo culturale. Questo timore è stato poi enfatizzato dalla convinzione, piuttosto diffusa nella pubblica amministrazione italiana a partire dagli anni ottanta¹⁷, che la coerenza nella pianificazione delle politiche si persegua più facilmente con pochi grandi progetti (nel senso di pochi grandi cantieri) anziché con pochi grandi obiettivi (non importa se realizzati con pochi o molti interventi, purché tra loro coerenti). Questo ha portato molti funzionari ma anche molti politici a pensare che la “messa a sistema” delle iniziative culturali e dei musei in primo luogo, fosse un modo di superare il cosiddetto finanziamento “a pioggia”¹⁸. La riflessione più recente¹⁹ ha fatto emergere considerazioni diverse, sottolineando che la relativa efficacia del “lavoro di squadra”, quando effettuato a livello territoriale, incontra limiti di scala a livello aggregato, ossia di distretto, piuttosto che come singola iniziativa. Molte delle considerazioni che accompagnano le iniziative di “messa a sistema” dei musei invece, come ad esempio quelle inerenti l'applicazione degli standard museali, hanno la tendenza a considerare il sistema una figura organizzativa in grado di supplire alle dimensioni, supposte insufficienti, dei musei locali, consentendogli di assumere comportamenti simili a quelli di maggiori dimensioni. La “frammentazione museale” italiana, con la sua ramificata e capillare presenza sul territorio di moltissime collezioni museali spesso sostenute da attività di volontariato locale, rappresenta invece un elemento di ricchezza e di debolezza al tempo stesso, anche se solitamente solo il secondo aspetto viene preso in esame in questo contesto. Tuttavia, al di là di questo limite – sul quale si tornerà in seguito – questa è una consistente motivazione che spinge nei fatti a cercare pratiche di sistema e pertanto può considerarsi come uno degli obiettivi realistici di queste politiche.

¹⁶ Molti colloqui personali si aggiungono ai documenti ufficiali nel documentare questa preoccupazione.

¹⁷ L'esperienza del Fondo Investimenti Occupazione ha avuto un ruolo determinante nel diffondere questo tipo di cultura; è in questo contesto che sono apparsi sulla scena progetti come, per esempio, Venaria e le Residenze sabaude.

¹⁸ Un sistema di finanziamento poco efficace in quanto non consente politiche unitarie, ma che non va confuso con la dimensione degli interventi: mille piccoli cantieri (purché coerenti come finalità e progetto complessivo) possono risultare più efficaci di pochi interventi privi di strategia.

¹⁹ Valentino (2003; comunicazione personale, 2004).

1.2.4 Domanda nuova e più “erratica” del pubblico

L'evoluzione qualitativa della domanda nei decenni recenti ha comportato un generale sforzo di ripensamento della presentazione dell'offerta culturale che ha cercato di sottolineare gli aspetti di contesto dei singoli elementi. Questo ha spinto verso una interpretazione più sistemica dei beni, dei siti e di tutti gli elementi culturali, comprese le attività temporanee. È questo infatti il concetto di “visibilità” al quale, come si è osservato in precedenza, si richiamano in genere i provvedimenti e gli atti ufficiali, per esempio delle regioni.

Oltre l'intento di contestualizzazione, vi è poi una modalità di fruizione del pubblico di tipo “erratico”²⁰, mirata ad essere parte di un sistema reticolare di occasioni culturali più che di “consumarne” una parte specifica. Questo atteggiamento della domanda, sul quale si tornerà successivamente, ha certamente costituito un'ulteriore spinta verso l'organizzazione sistemica, per sua natura più adatta a intercettare e soddisfare questa domanda culturale più complessa²¹.

L'osservazione empirica suggerisce tuttavia che le articolazioni che raggruppano musei o altre istituzioni o siti culturali (soprattutto nel caso dei sistemi di tipo tematico) non realizzano quasi mai questa finalità di potenziamento della capacità di interpretazione e il posizionamento di contesto del singolo elemento viene raramente percepito dal visitatore²². Del resto, già nelle prime indagini sul pubblico dei parchi italiani effettuate a fine anni ottanta, erano numerosi i visitatori non consapevoli di trovarsi in un'area protetta, anche se ovviamente tutti si rendevano conto che stavano visitando uno specifico ambiente naturale come un bosco o una zona umida²³ e questo nonostante il rilevante e prolungato sforzo regionale di rendere visibili i parchi come sistema organico.

²⁰ I comportamenti del pubblico contemporaneo sono, nel tempo libero e nel *loisir* in genere, ma anche nell'apprendimento, sempre più improntati a una modalità di consumo di breve periodo, ripetuto nel tempo piuttosto che concentrato in pochi specifici momenti, privo di un percorso unilineare, in una logica non prevedibile, ipertestuale, quasi di “rezezione nella distrazione” (“reception in a state of distraction”, Benjamin, 1935).

²¹ L'APQ del Piemonte per esempio, afferma: “Per far sì che il circuito diventi un Sistema di fruizione turistico-culturale, occorre che [...] sia il consumatore finale, sia le strutture di intermediazione (tour operator, agenzie di viaggio) devono poter percepire il sistema delle Residenze in senso unitario”.

²² Per esempio, relativamente ai tre sistemi individuati dall'APQ piemontese, stupisce come quello delle Residenze sabaude, certamente il più beneficiato dalle attenzioni promozionali di questi anni tanto da essere spesso associato al concetto stesso di sistema, riceva il minore consenso dal pubblico in termini di soddisfazione per le informazioni ricevute (vedi oltre capp. 4, 5 e 7), sia pure riferite al singolo sito e non all'intero sistema.

²³ Per esempio dall'IRES (Allasino, Maggi, 1989). I dati quantitativi in merito non sono disponibili perché non era stata immaginata nel questionario di allora una domanda specifica (Allasino, 2006, comunicazione personale).

Anche in questo caso si tratta comunque di una motivazione che ha realmente operato a favore della creazione e del consolidamento dei sistemi, sia territoriali che tematici; dunque questo elemento può ragionevolmente essere annoverato fra gli obiettivi delle politiche di sistema.

1.2.5 Necessità di ricollocazione strategica del museo e della cultura nella società

La scarsa efficacia della gestione di un bene, un sito o una iniziativa culturale quando avviene in isolamento rispetto a un contesto di riferimento più vasto e la conseguente necessità di operare in una logica di integrazione con i diversi soggetti culturali di un territorio è avvertita anche dagli operatori del settore, dal personale dei musei agli amministratori e ai politici locali.

Emerge talvolta l'impressione di un relativo disorientamento degli operatori culturali di fronte a uno scenario complesso, caratterizzato da una domanda il cui profilo di novità non deriva solo dal pubblico tradizionale ma anche da altre richieste, per esempio dell'establishment politico o del mondo delle imprese. Questa situazione di incertezza si traduce spesso in un atteggiamento di interesse verso forme organizzative che consentano di superare l'isolamento e che offrano una visione di lungo periodo all'azione dei singoli.

Si tratta in questo caso soprattutto di articolazioni di tipo territoriale piuttosto che tematico e l'intervento pubblico di un ente di governo superiore può essere richiesto sia in funzione arbitrale, per facilitare un processo di dialogo fra soggetti locali, che per offrire una prospettiva strategica.

Sotto il primo profilo l'obiettivo delle politiche di sistema, più che la creazione diretta di forme organizzative, può consistere anche nella diffusione di una "cultura di sistema", ossia di un approccio che adotti il metodo partecipativo e negoziale come elemento fondante dell'azione a livello locale.

In merito al secondo profilo, si può osservare che il disagio di molte istituzioni di fronte alla complessità dell'azione necessaria nel panorama culturale odierno deriva in parte anche dall'assenza di un ruolo sociale mentre la maggior parte delle proposte di sistema affidano ai soggetti partecipanti ruoli più che altro formalmente funzionali e non aiutano a ridefinirne il compito e la missione. Anzi, spesso introducendo come finalità dell'azione culturale elementi ad essa estranei, come per esempio l'aumento dell'*incomìng* turistico²⁴, non fanno che aumentare l'incertezza.

²⁴ L'offerta culturale è naturalmente un elemento decisivo per determinare il valore turistico di una destinazione, almeno quanto lo sono l'efficienza dei trasporti o la pianificazione urbanistica; tuttavia nessuno si sognerebbe di dire, in un paese sviluppato e democratico, che

Questo aspetto costituisce dunque un elemento relativamente debole di pressione verso l'adozione di politiche di sistema, anche se contribuisce a creare un ambiente potenzialmente recettivo da parte degli operatori culturali nei confronti delle proposte di sistema, in quanto ne alimenta nel breve periodo le aspettative.

1.2.6 Una interpretazione d'insieme: la burocrazia e i costi di transazione

Tutti i fenomeni appena esaminati hanno giocato un ruolo nell'esercitare una pressione verso l'adozione di politiche di sistema nel campo della cultura.

Una visione complessiva si fonda sull'applicazione del paradigma della complessità per spiegare le origini di un certo tipo di domanda e sull'utilizzo della teoria della burocrazia per motivare le risposte delle politiche pubbliche.

Secondo questa interpretazione, che sarà meglio argomentata nei capitoli successivi, l'intera famiglia delle politiche di sistema è la soluzione proposta di fronte a una sfida rappresentata da una realtà sempre più complessa e incerta²⁵. A questa incertezza, che aumenta i costi di transazione, le pubbliche amministrazioni hanno risposto cercando di internalizzare alcuni processi²⁶. La presenza poi, di particolari caratteristiche all'interno del policy-making ha condizionato e orientato il tipo di risposta, favorendo l'emergere di specifiche tipologie di sistema a scapito di altre²⁷.

In estrema sintesi, mentre nel mondo di ieri vigeva un criterio di prevalenza dei beni culturali, di emergenze isolate e di collegamenti semplici fra oggetti e singoli valori, oggi siamo in un contesto di "patrimonio culturale", quindi un ambito dove predominano paradigmi di complessità²⁸. Oltre che da motivi strettamente culturali, quindi inerenti il nostro modo di interpretare la realtà, la complessità è alimentata anche da un aumento del numero e della varietà di soggetti che si occupano di patrimonio, sia in termini sociali che istituzionali. L'organizzazione sistemica e l'integrazione dei vari elementi culturali diventano così contemporaneamente più necessarie e più difficili da raggiungere. Le difficoltà sono sostanzialmente riconducibili al concetto di aumento dei costi di transazione, un fenomeno decisivo per la "teoria dell'organizzazione", nel determinare la relativa maggiore efficienza di forme gerarchiche rispetto alle relazioni di scambio di

scopo dei trasporti o dell'urbanistica sia la costruzione di un ambiente turistico attraente; occorre semmai ragionare in termini integrati (Melandri, 2006).

²⁵ A questo argomento è sostanzialmente dedicato il cap. 2.

²⁶ A questo argomento è sostanzialmente dedicato il cap. 3.

²⁷ A questo argomento è sostanzialmente dedicato il cap. 4.

²⁸ A questo argomento è sostanzialmente dedicato il cap. 5.

mercato²⁹, quindi nel determinare la nascita delle organizzazioni, siano esse imprese o altre forme di articolazione sistemica. La libera e individuale contrattazione fra i diversi soggetti che operano sullo scenario culturale (singoli musei o altri tipi di enti culturali, ma anche istituzioni e livelli di governo con funzioni e poteri diversi su molti aspetti del patrimonio) può infatti essere assimilata a un mercato, dove la cooperazione di due o più attori richiede sempre uno specifico patto che sostituisce la transazione economica. In questo scenario la specificità, la frequenza e l'incertezza delle transazioni contribuiscono poi ad aumentare i costi³⁰. La cooperazione in campo culturale è infatti altamente specifica, ossia richiede la partecipazione di "fornitori" o l'utilizzo di "fattori produttivi" quasi sempre insostituibili. È altamente frequente perché spesso non si può fare ricorso a "fornitori abituali". È infine incerta, in quanto il comportamento degli attori non è prevedibile, dovendo a sua volta dipendere da una funzione-obiettivo assai complessa, e richiederebbe pertanto Accordi molto dettagliati e onerosi, tanto nella loro stesura quanto nel loro monitoraggio.

L'approccio economico genericamente definito come "teoria dei costi di transazione"³¹ è quindi in grado di avanzare un'ipotesi esplicativa sulla origine di determinate politiche, motivandone la razionalità.

Indicazioni in tal senso arrivano anche dall'approccio della "razionalità limitata"³², che suggerisce come l'incertezza che caratterizza lo scenario culturale, a causa dei profondi e rapidi mutamenti avvenuti negli ultimi decenni, possa essere un elemento in più a favore delle politiche di sistema in quanto "l'incertezza e la limitata capacità cognitiva conducono i decisori/individui a comportamenti soddisfacenti e quindi a impegnarsi in un comportamento fortemente strutturato"³³. Sotto questo profilo le articolazioni sistemiche offrono il vantaggio di ridurre il numero di "contratti" e quindi di rendere più facile l'ottenimento di soluzioni "soddisfacenti"³⁴.

²⁹ Per una disamina brillante e articolata della "teoria dell'organizzazione" si veda l'ampia introduzione di Brosio (1989a).

³⁰ L'incidenza di queste tre caratteristiche delle transazioni sul loro costo complessivo è stato trattato specialmente dall'economista Williamson (1981).

³¹ Il capostipite di questo approccio, che fa parte insieme a quello dell'informazione della più generale "teoria dell'organizzazione", è l'economista e premio Nobel Ronald Coase. Nel suo fondamentale articolo (1937), Coase sostiene in sostanza la maggiore efficienza, in determinate condizioni, della gerarchia rispetto al mercato.

³² Il capostipite di questo approccio è l'economista e premio Nobel Herbert Simon. Soprattutto in un suo articolo (Simon, 1947) egli sottolinea come l'adozione di comportamenti "soddisfacenti" anziché "ottimi", abbia conseguenze anche sulla natura dell'organizzazione, privilegiando approcci routinari che uniformizzano le basi decisionali.

³³ Brosio (1989a).

³⁴ Anziché "ottime".

Infine anche la “teoria della burocrazia” aggiunge qualche elemento utile a spiegare non tanto la razionalità, quanto la forma delle organizzazioni. La teoria della burocrazia³⁵ si occupa di definire in modo generale i meccanismi che portano alla formazione e all’approvazione del bilancio pubblico nei sistemi democratici. In particolare, essa tenta di definire in maniera generale, e attraverso le categorie dell’asimmetria informativa e dei comportamenti opportunistici, le relazioni tra potere legislativo ed esecutivo e tra livelli di governo.

Se si osservano alcuni dei capisaldi della teoria della burocrazia non si può evitare di notare lo stretto parallelismo con quanto accade nelle politiche di sistema in campo culturale. La tendenza delle organizzazioni burocratiche all’offerta eccedente (*over supply*) di servizi potrebbe spiegare il perché di una tendenziale preferenza da parte degli uffici verso articolazioni di tipo tematico (che richiedono, come si vedrà, un ruolo arbitrale più rilevante da parte di un ente sovraordinante) anziché territoriale. Anche la selezione di processi produttivi *capital intensive* e la conseguente tendenziale preferenza verso schemi di spesa che prevedono costi più elevati nei primi anni degli interventi, altro elemento tipico del comportamento delle *bureaucratic organizations*, si sposa perfettamente con le necessità degli eletti di concretizzare rapidamente i risultati delle politiche di cui sono responsabili, dato l’orizzonte assai incerto e di breve periodo del ciclo politico. Quindi gli approcci comportamentali alla teoria dell’impresa possono contribuire a spiegare non tanto perché si facciano politiche di sistema, quanto perché si prediligano specifiche politiche di sistema, spesso basate su articolazioni intese “in termini meramente logistici di messa in rete di siti museali preesistenti secondo una retorica di rete che rischia di prestarsi come comoda etichetta alla moda per mascherare un vuoto progettuale e di innovazione”³⁶.

Gli obiettivi delle politiche di sistema sono dunque, secondo l’interpretazione qui sostenuta, quelli di offrire risposte a fenomeni quali la nuova domanda del pubblico, il disagio dei musei, in un contesto in cui pesano anche le strategie degli uffici e il loro rapporto con i politici. Più in generale, si potrebbe dire che queste politiche mirano a dare risposta a una complessità di fondo emersa nel campo della cultura. Se questo è vero – e nei prossimi capitoli queste affermazioni saranno opportunamente argomentate – per effettuare una valutazione di merito di questo tipo di politiche è necessario non solo osservare i risultati ottenuti in termini di sistema, ossia di forme di articolazione, ma anche analizzare in quale contesto le loro determinanti sono emerse e con quali caratteristiche si presentano oggi.

³⁵ Il capostipite di questo approccio è l’economista William Niskanen (1994). Si consideri anche Stiglitz (2003) secondo il quale l’efficienza della pubblica amministrazione, nel campo delle politiche culturali come altrove, può essere considerata un bene pubblico, e dunque la sua produzione, affidata a uffici che si comportano come produttori privati, non viene adeguatamente promossa.

³⁶ Sturani (2005).

2. DAI BENI CULTURALI AL PATRIMONIO

2.1 IL VALORE DEL PATRIMONIO CULTURALE: IL PUNTO DI VISTA DELLA MUSEOLOGIA

Il concetto di patrimonio culturale comunemente accettato dai contemporanei è stato oggetto di una secolare trasformazione, sinteticamente definibile come un affrancamento progressivo dagli aspetti estetici e di un altrettanto progressivo allargamento a quelli sociali. Si tratta di un fenomeno di lungo periodo che, iniziato all'incirca nella seconda metà dell'ottocento, ha conosciuto nei decenni recenti un ulteriore e significativo sviluppo. L'interesse nell'analizzare questo fenomeno è legato al ruolo che esso riveste nella creazione di un contesto culturale basato sulle idee di complessità e di integrazione e perciò cruciale nel determinare i diversi comportamenti di studiosi, policy-maker e cittadini nei confronti del patrimonio, dunque essenziale anche per meglio comprendere la spinta verso le "politiche di sistema" di cui si è detto in precedenza.

Se due secoli or sono all'incirca, la cultura poteva essere abbastanza unanimemente identificata nelle grandi opere d'arte, nelle collezioni naturalistiche, negli edifici e nei monumenti legati a episodi storici famosi, negli oggetti preziosi, gioielli, abiti appartenuti a persone illustri, oggi invece definiamo il patrimonio come l'insieme delle vite e degli stili di vita delle comunità umane. Sebbene l'Unesco tenda ad adottare definizioni articolate secondo specifici versanti patrimoniali (patrimonio tangibile, intangibile, dell'umanità o altri ancora), un'efficace definizione è contenuta nella Dichiarazione universale sulla diversità culturale del 2001, che definisce la ricchezza culturale del mondo come "diversità che dialogano"³⁷.

La differenza in termini sociali è rilevante, perché quegli oggetti e quei palazzi erano gli strumenti utili a raccontare una parte sola della nostra cultura, mentre la definizione contemporanea è in grado di rendere conto della vita di milioni di persone, i cui edifici erano spesso costruiti in legno e non sono durati fino al nostro tempo, i cui vestiti venivano usati fino alla consumazione e sono oggi rintracciabili con difficoltà, i cui oggetti non venivano conservati perché nessuno attribuiva loro un valore tale da consigliarne la custodia in un museo, la cui cultura, spesso affidata alla trasmissione orale, si è in buona parte perduta.

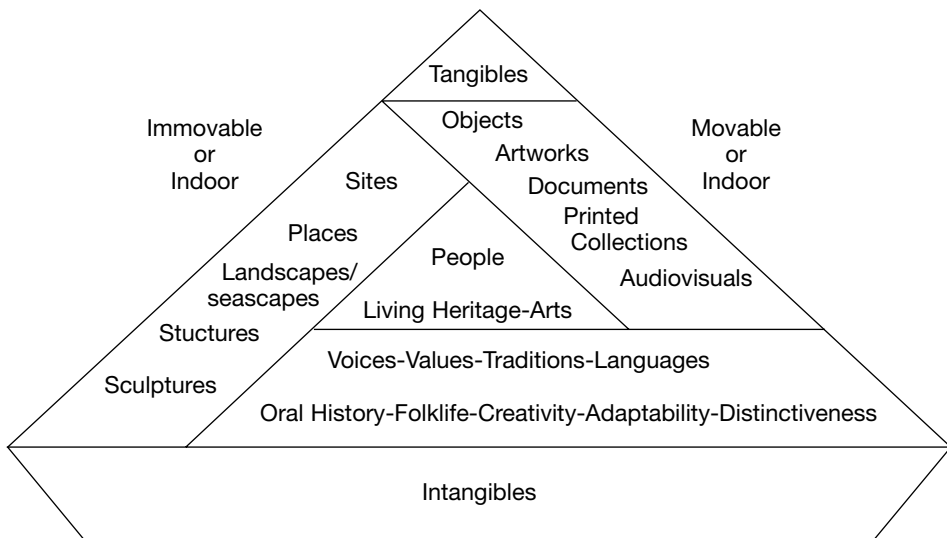
Inoltre, il patrimonio culturale si è ampliato anche nel senso di includere dettagli capaci di connotare i processi di civilizzazione e soprattutto di territorializzazione riscontrabili nelle specificità dei luoghi e che incorporano quindi, per fare qualche esempio, aspetti come elementi architettonici tradizionali, edifici pe-

³⁷ Letteralmente: "The Cultural Wealth of the world is its diversity in dialogue".

culiari di particolari luoghi e iconemi vari, pozzi, cancelli e recinzioni, pietre confinarie, selciati, lapidi storiche, scritte tradizionali ma anche elementi dell'edificato industriale e produttivo come camini, forni per la calce, mulattiere, carrettieri, canali, terrazzamenti, punti di estrazione di minerali, mulini, miniere, fucine e locali di fabbricazione delle botti e naturalmente elementi naturalistici, poiché è sempre più evidente l'opera di modifica, spesso irreversibile, che le attività umane determinano sul paesaggio. Accanto a questi landmark visibili, ne vengono considerati altri meno percepibili o del tutto immateriali, come ricette e tradizioni gastronomiche o enologiche, abbigliamenti specifici di un territorio, o ancora nomi di luoghi, confini parrocchiali, belvedere, sentieri interpoderali e tratturi, pratiche di medicina tradizionale o ancora storie, proverbi, poesie o canzoni locali, lingue e dialetti, tradizioni e storie di persone famose, caratteristiche culturali relative a come la gente viveva e si comportava nelle occasioni sociali e private, professionalità legate a mestieri che oggi non si fanno più.

Tutto questo è considerato oggi patrimonio culturale e i legami di carattere territoriale che lo caratterizzano sono così importanti che viene sempre più comunemente definito patrimonio locale (*local heritage* in inglese). Inizialmente ciò è stato giustificato come un modo per distinguerlo da quello, tradizionalmente percepito come "patrimonio" per eccellenza, costituito dalle opere, dai beni e dalla storia della "cultura alta". In realtà, questa definizione non fa che riflettere la rilevanza assunta dalle radici territoriali e di contesto della cultura, a ogni livello.

Fig. 2.1 Rappresentazione olistica del patrimonio culturale



Infatti, questa distinzione lessicale, consolidatasi anche sulla scorta di logiche accademiche e di specializzazione disciplinare, non deve far pensare che il “nuovo patrimonio” si sia creato semplicemente per un allargamento dei confini definitivi, aggiungendo nuovi elementi a quelli già esistenti. In realtà, se questo può essere accaduto in una prima fase, più o meno corrispondente al periodo compreso fra la metà del XIX secolo e di quello successivo, il fenomeno di re-interpretazione del concetto di cultura ha interessato alle radici tutte le istituzioni che si occupano di patrimonio, incluso il mondo dei musei d’arte e di scienze naturali, modificando strutturalmente il contesto nel quale essi operano. In altre parole, l’aspetto essenziale, ai fini del presente percorso di analisi, che accompagna il passaggio dal concetto di “beni culturali” a quello di “patrimonio”, non consiste meramente nell’introduzione sulla scena di nuovi elementi culturali, immateriali oltre che materiali oppure quotidiani oltre che rari, ma nel valore nuovo che viene assegnato alle relazioni che connettono quegli elementi tra loro, che li legano ai territori e alle comunità che li hanno prodotti e poi selettivamente identificati come simboli³⁸. È questo elemento di complessità che introduce una novità rilevante, probabilmente una delle radici dell’attuale spinta alla riorganizzazione dei musei.

2.1.1 *Dai beni culturali al patrimonio culturale*

L’inizio di questo processo di inclusione di nuovi aspetti all’interno di ciò che si deve considerare “patrimonio culturale”, e che avrà come si è detto effetti qualitativi assai rilevanti anche sulla natura e non solo sulla composizione di questo, si può far risalire all’interesse manifestato in ambiti intellettuali europei verso la metà del XIX secolo per le cosiddette “culture popolari”. In molti paesi, allora investiti dalle trasformazioni dirompenti dell’industrializzazione e ancor più dell’inurbamento, alcuni ebbero la percezione che qualcosa di prezioso – in termini di tradizioni locali, di costumi, di architetture, di abbigliamenti e diversità in genere – fosse in procinto di essere perduto per sempre. L’iniziativa dello svedese Artur Hazelius, che nel 1878³⁹ creò e presentò un’installazione, l’accampamento lappone, all’Esposizione universale di Parigi, costituisce una pietra miliare di questo percorso di lettura di nuovi profili della cultura. Nell’accampamento si trovavano abitanti delle terre più settentrionali della Svezia, con i loro armenti e

³⁸ Nelle parole di Salvatore Settis (2002) riferite all’Italia ma in realtà applicabili per esempio a tutti i paesi europei: “La concezione del patrimonio culturale come un insieme organico (di opere, monumenti, musei, case, paesaggi, città) strettamente legato al territorio che lo ha generato”.

³⁹ Già nell’Esposizione di Parigi del 1867 il Regno di Svezia e Norvegia aveva presentato una iniziativa simile.

le loro tende. L'esposizione ebbe un grandissimo successo e segnalò anche al grande pubblico l'importanza di quegli aspetti culturali. In seguito, la creazione del primo museo all'aperto del mondo, a Skansen, nei sobborghi di Stoccolma, consolidò quel passaggio. Si trattava di un tipo di istituzione completamente nuova, in quanto i musei dell'epoca non si occupavano ancora di questi aspetti. Nei decenni successivi ne sarebbero stati creati altri⁴⁰, all'aperto e non, parallelamente al consolidarsi delle metodologie etno-antropologiche come discipline scientifiche peculiari⁴¹. Si trattava sempre, tuttavia, di raccolte di oggetti autentici, estrapolati dal loro contesto originale e utilizzati per ricostruire nuovi allestimenti, esteticamente simili all'originale (come nei musei open air) o interpretati dalla sensibilità dei curatori del museo e utilizzati come elementi funzionali alla costruzione di una specifica narrazione museale (come nel caso dei musei etnografici).

Questo atteggiamento, che durerà più o meno fino alla metà del novecento, era la norma per i musei, e si basava sulla convinzione che determinate opere, provviste (o investite dal museo) di particolare significato simbolico, avessero un valore in sé e che i musei, comportandosi come "enciclopedie della cultura", potessero e dovessero, tramite esse, parlare un linguaggio universale. In un mondo in cui i visitatori delle collezioni costituivano una fascia ristretta e privilegiata, questa convinzione non era molto lontana dal vero e il linguaggio dei musei poteva forse essere considerato universale, sia pure nell'ambito di un "universo" molto elitario. Questi musei tendevano, come conseguenza, ad essere molto simili⁴² tra loro e fatalmente in forte concorrenza, sia per il tipo di collezioni esposte che per i modelli con le quali le interpretavano. In un mondo, a fine ottocento e inizi novecento, fortemente dominato dalla competizione aggressiva tra gli stati e dalle ideologie nazionaliste, questi musei erano anche funzionali a giocare un ruolo di bandiera nazionale identitaria⁴³.

⁴⁰ Anche in Italia, dove Giuseppe Pitré, nel 1881 all'Esposizione Industriale di Milano, allestisce una mostra con costumi e utensili siciliani che diventeranno in seguito il primo nucleo di raccolta del Museo Etnografico di Palermo a lui intitolato.

⁴¹ Sebbene i termini etnologia e antropologia vengano usati per la prima volta nel 1787, è fra gli ultimi decenni del XIX secolo e i primi di quello successivo che l'insieme delle discipline etno-antropologiche diventano scienza (Renzetti, 2005).

⁴² Soprattutto quelli artistici, sia come tipo di linguaggio che come selezione delle collezioni, mentre poteva esservi grande differenza nelle interpretazioni, per esempio nei musei di scienze naturali, dove nuove teorie, come quella darwiniana, potevano essere esaltate, ignorate o rifiutate. Anche i musei etnografici, nelle sezioni dedicate alle culture nazionali, avevano naturalmente una specificità in quanto a collezioni esposte.

⁴³ Questo ruolo fu giocato anche da musei "nuovi" come quelli etnografici: le collezioni etnografiche norvegesi del Nordic Museum di Stoccolma furono trasferite a Oslo nel 1895, in

Un passo importante verso una maggiore contestualizzazione delle collezioni e di valorizzazione del loro rapporto con la società locale che le aveva prodotte è rappresentata dagli Heimatmuseum germanici, attivi fin dalla fine del XIX secolo ma numerosi soprattutto negli anni venti e trenta del novecento⁴⁴. Di piccolissime dimensioni e generalmente situati in altrettanto minuscoli insediamenti, questi tipi di musei marcano anche un progressivo distacco da una museologia fino a quel momento prevalentemente concentrata sul “curioso” e sull’“insolito”, in favore di un maggiore interesse per il “quotidiano”⁴⁵. Sono numerose le innovazioni dal punto di vista museale: la volontà di essere elementi educativi attivi e non solo destinati alla ricerca scientifica per pochi professionisti, l’uso della scenografia come spazio di comunicazione di un messaggio, nel quale il reperto tende a perdere il suo carattere di feticcio⁴⁶. Fortemente strumentalizzati dal regime nazista in chiave razzista e nazionalista, scompariranno quasi nel periodo post bellico, per riemergere in parte negli anni settanta, favoriti dalla mediazione della interpretazione storicista della cultura popolare offerta dalla scuola francese degli Annales⁴⁷.

La seconda guerra mondiale rappresenta un punto di svolta cruciale per i musei. Innanzitutto cresce in quegli anni un interesse rivolto anche a quello che oggi si definisce patrimonio industriale e alla cultura urbana in genere, superando un atteggiamento vagamente nostalgico e di rimpianto per il mondo rurale fino a quel momento tipico delle iniziative di riscoperta delle culture locali. Anche in questo caso l’iniziativa museale accompagna l’interesse crescente, dalla fine degli anni cinquanta in modo particolare⁴⁸, delle scienze etno-antropologiche per le realtà urbane, fenomeno che è in parte il riflesso della decolonizzazione in atto e della percezione che anche le società rurali o tribali, fino a quel momento tradi-

un momento particolarmente difficile nella convivenza fra le due comunità, svedese e norvegese, all’epoca entrambe sotto la corona svedese (Giestrum, 1998). Più tardi anche il fascismo manifesterà interesse per le culture locali in un’ottica di “tri-folklorizzazione contadinista” e antimoderna (Clemente, 1996). Lo stesso Hazelius dichiarò che la sua collezione doveva “éveiller et stimuler les sentiments patriotiques du visiteur” (Maure, 1993).

⁴⁴ Hauenschild (1989).

⁴⁵ Anche in questo caso è evidente l’influsso esercitato dall’evoluzione delle scienze etno-antropologiche, che proprio in questo periodo (etnografia soprattutto) assumono un rigore disciplinare nuovo (Renzetti, 2005).

⁴⁶ Otto Lehmann e Joseph Klersch analizzano e sottolineano questi aspetti degli heimatmuseum già nel 1935 e nel 1936 (Cruz Ramirez, 1985).

⁴⁷ Van Mensch (2004).

⁴⁸ Come sempre è impossibile definire date precise per l’inizio di fenomeni sociali, tuttavia un momento importante è la pubblicazione di *The Urban Revolution* di Vere Gordon Childe nel 1950 sulla rivista “Town Planning Review”.

zionali target group di quelle discipline, erano progressivamente incorporati in un universo urbanizzato.

Ma vi furono altri aspetti di carattere sociale e politico che influenzarono in modo decisivo il panorama in cui i musei si trovavano ad agire.

La crescita delle risorse disponibili per grandi masse di persone, l'estensione della *middle class*, già iniziata prima della guerra, e ulteriormente accentuatasi negli anni cinquanta e sessanta, la terziarizzazione dell'economia, l'urbanizzazione, l'aumento della popolazione attiva e il coinvolgimento delle donne, l'enorme aumento della produttività al quale si accompagna una crescita del tempo libero, sono tutti fenomeni che hanno profondamente caratterizzato il secondo dopoguerra.

L'effetto combinato della crescita del reddito disponibile e del tempo libero, lo sganciamento, in alcuni paesi molto rapido, dalla cultura contadina (e anche, dopo la crisi petrolifera, da quella industriale) e la diffusione di stili di vita urbani, hanno prodotto una rivoluzione dei consumi.

La maggiore domanda di servizi di intrattenimento culturale è un importante aspetto legato alla crescita delle classi medie. Una parte della *middle class*, quella creatasi come conseguenza del baby boom post bellico, è la vera protagonista di questo fenomeno. È questo gruppo sociale, sempre più numeroso, affluente, istruito e urbanizzato, a esprimere una forte domanda culturale⁴⁹.

2.1.2 I cambiamenti per i musei

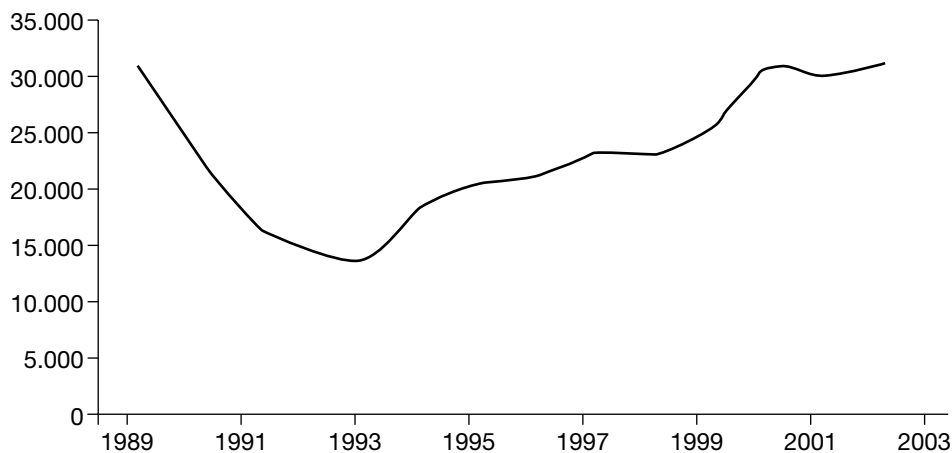
Tutto questo conduce a una rilevante crescita delle dimensioni del pubblico dei musei nel dopoguerra e al conseguente aumento della sua eterogeneità sociale e culturale. Ciò accelera il disagio di una parte del personale scientifico dei musei, già da tempo consapevole dell'inadeguatezza delle istituzioni di fronte a nuove domande sociali⁵⁰. Si rafforza qui una riflessione sull'opportunità di una riforma del museo, indirizzata al superamento del semplice ruolo di vetrina di opere a favore di una azione più incisiva e diretta nella vita culturale della società di appartenenza, per contribuire a trasformare il mondo e non solo per raccontarne il passato.

Questo processo trova facile terreno anche nella revisione critica dalla quale, dalla metà del novecento, viene attraversata la concezione universalistica della cultura⁵¹.

⁴⁹ Una disamina più approfondita e una valutazione anche quantitativa dei fenomeni è rintracciabile nel rapporto A.muse (Maggi, 2000).

⁵⁰ Fin dall'inizio degli anni quaranta la American Association of Museums aveva messo in discussione il ruolo dei musei, a partire da quelli d'arte, come semplici contenitori di valori estetici, sottolineandone invece il ruolo sociale e la responsabilità di dare una lettura sociale dei reperti (Low, 1942).

⁵¹ Forse non è un caso che iniziative come i "Folklife museum" (anni cinquanta) e poi i

Fig. 2.2 Crescita delle visite ai musei statali in Italia

Fonte: Bodo, Spada (2004)

L'attenzione degli studiosi si sposta così progressivamente sull'importanza del contesto che ha generato i reperti e sul ruolo giocato dalle culture locali nella creazione delle collezioni museali. Questo porta i musei a considerare con più attenzione la specificità del territorio e della comunità cui appartengono. In tal modo essi si differenziano progressivamente l'uno dall'altro, perché le culture locali sono tra loro diverse. I musei sviluppano così una maggiore tendenza alla specializzazione e di conseguenza diminuisce anche la spinta concorrenziale, facilitata a sua volta dal consolidarsi di un contesto, quello del dopoguerra, in cui la competizione tra stati, perlomeno all'interno dei grandi "blocchi", è meno aggressiva e le forme di cooperazione internazionale, sia fra i governi che fra le associazioni di categoria, sono molto più praticate che in passato e possono svilupparsi nel terreno fertile offerto dalle grandi istituzioni mondiali e multilaterali⁵².

È qui che emerge in modo evidente come la trasformazione del concetto di "patrimonio" non consista solo nell'inclusione nell'ambito della cultura di aspetti o elementi nuovi: accanto a un processo di "allargamento" esiste, per così dire, un processo di modifica qualitativa. Si fa strada, infatti, un profilo di osservazione nuovo e che porta a considerare tutti quegli elementi in modo integrato,

"Neighborhood museum" (anni sessanta) nascono negli Stati Uniti, dove era più forte l'approccio culturalistico dell'antropologia (per una documentazione si veda Renzetti, 2005).

⁵² L'Unesco nasce nel 1945 e l'ICOM nel 1946.

considerando con grande attenzione le relazioni che li legano sia fra loro che con le culture e le comunità sociali di appartenenza⁵³.

Così, alla fine degli anni sessanta, il concetto di patrimonio culturale ormai dominante è in gran parte svincolato da considerazioni estetiche e legato piuttosto ad aspetti di carattere sociale. Ciò che è di interesse per la cultura non lo è più in quanto bello, prezioso, unico, ma perché permette di ricostruire e raccontare la storia delle comunità umane. Per una parte della museologia poi⁵⁴, il museo non deve limitarsi a raccontare questa storia, ma a partire dal racconto deve giocare un ruolo attivo per la trasformazione del presente.

La scoperta da parte dei musei tanto della necessità di un maggiore legame col territorio che quella di una maggiore presenza sociale, sono anche rafforzate dalla accelerazione della crisi culturale che vive l'universalismo moderno a cavallo fra gli anni sessanta e settanta del novecento. Un atteggiamento culturale, erede della grande Rivoluzione scientifica rinascimentale, che aveva messo al centro dell'attenzione gli aspetti che rendono uguali gli esseri umani, ispirato perciò dalla possibilità e opportunità di raggiungere rappresentazioni universali della conoscenza, subisce una progressiva erosione critica da parte del culturalismo post moderno, più attento all'esaltazione degli aspetti di diversità delle differenti culture, a tutto ciò che è complessità, differenza (di luoghi, culture, valori, interessi), dubbioso di poter aspirare a una raffigurazione unitaria del mondo e condizionato dal rifiuto stesso dell'esistenza di metanarrazioni⁵⁵. Questa crisi feconda del "paradigma dell'ordine per esclusione del disordine"⁵⁶, espressione del determinismo meccanicistico del secolo precedente, ha un ruolo importante nel favorire il nuovo pensiero anche in museologia⁵⁷, favorendo la tras migrazione dei saperi disciplinari ma rende anche più evidente la necessità di un nuovo schema cognitivo, capace di considerare ordine e disordine insieme⁵⁸.

È dunque in questo contesto di complessiva e profonda analisi critica dei paradigmi dominanti della cultura (non a caso definita contro cultura, in quegli an-

⁵³ Quando, nel 1962, la legge Malraux in Francia riconosce che ogni singolo bene culturale è circondato da una porzione di territorio che costituisce parte integrante del suo valore e del suo significato, segna in modo simbolico l'affermarsi di un nuovo paradigma di interpretazione della cultura.

⁵⁴ Quella che in seguito si chiamerà Nouvelle Muséologie.

⁵⁵ "Incredulità nei confronti delle meta-narrazioni", la definisce Lyotard (1979/1981).

⁵⁶ Edgar Morin sottolinea la necessità di "ecologizzare" le discipline scientifiche, collocandole in una complessità fatta anche di profili sociali e storici (2003).

⁵⁷ L'influenza sulla Nuova museologia della negazione della *reductio ad unum* tipica del pensiero postmoderno è lucidamente sintetizzata per esempio da Peter Davis (1999).

⁵⁸ Molti schemi cognitivi del pensiero della seconda metà del novecento si basano su que-

ni) che si inseriscono i nuovi elementi: la trasformazione della società, la necessità di esserne testimoni ma anche partecipi e l'attenzione alle differenze culturali, soprattutto territoriali.

2.1.3 *I musei di fronte alla complessità*

La nuova concezione di patrimonio, e la sfida della complessità che esso porta con sé, chiede al museo un racconto multi-lineare, capace di mettere in relazione tra loro tanti aspetti e reperti diversi, anche di vita quotidiana, e legandoli ai differenti luoghi e territori, alle diverse culture che li avevano generati. Benché iniziato nell'ambito etnoantropologico, questo processo riguarda tutti i musei. Al museo viene infatti chiesto di assumere una dimensione in più, ossia quella sociale anche quando, per specializzazione disciplinare, non possieda collezioni con evidenti legami di origine territoriale. Come hanno risposto i musei e i policy-maker a questa richiesta nuova, alla sfida della complessità? E come ha reagito il pubblico a quella trasformazione e alle risposte che musei e amministratori hanno messo in campo?

Per i musei in parte si è visto come abbiano reagito: cercando di ampliare la complessità della propria capacità di lettura e racconto della cultura, dunque con un approccio maggiormente interdisciplinare, con una maggiore cooperazione fra musei anche di tipologie diverse, con una crescente commistione nei confronti di generi, forme espressive e istituzioni tradizionalmente non rientranti nell'orizzonte di lavoro museale in senso stretto. Ma è stata soprattutto la crescita di un enorme numero di nuovi musei, prevalentemente piccoli e dedicati alle culture locali⁵⁹, a segnalare il tentativo più vistoso di adeguamento ai nuovi paradigmi culturali. Accanto ad essi, musei e iniziative non appartenenti alle tipologie tradizionali: ecomusei, centri di interpretazione, itinerari culturali che cercano di "mettere a sistema" (nel senso di connettere spazialmente ma soprattutto logicamente, all'interno di un discorso coerente) le numerose risorse culturali di un territorio, integrandole in una sorta di "piccola meta-narrazione" capace di raccontare in modo organico le diverse specificità del luogo.

Accanto a questo sforzo di adeguamento, in parte anche museografico, sostanzialmente dedicato ad adeguare il proprio messaggio e il linguaggio con cui

sta capacità, come le strutture dissipative di Ilya Prigogine (1969) o quella degli *automata* di John von Neumann (von Neumann, Burks, 1966) o ancora gli sviluppi più recenti delle teorie caotiche di David Ruelle (1991).

⁵⁹ I musei afferenti all'area etno-antropologica hanno avuto in Italia una particolare crescita negli anni settanta (Forni, 1999). Sia le guide dei musei demologici (Togni, Forni, Pisani, 1997) che degli ecomusei (Maggi, 2002), nonché l'indagine ministeriale del 2002 (Min. BAC, 2002), danno ampia testimonianza della crescita.

comunicarlo, si è sviluppato un analogo impegno per adeguarsi anche da un punto di vista più strettamente museologico⁶⁰, ossia connesso alla funzione sociale da svolgere nella comunità di riferimento, ma soprattutto in quella locale. Qui si sono sviluppate, da parte dei musei tradizionali, azioni per l'inserimento sociale di categorie di cittadini svantaggiate o marginali, grande impegno sul fronte didattico, esperimenti per l'inclusione di nuovi strati (etnici ma anche generazionali), tentativo di giocare un ruolo all'interno delle strategie locali di sviluppo sia in ambito urbano (grandi musei, soprattutto anglosassoni⁶¹) che rurale (ecomusei, musei di comunità, soprattutto in Europa).

Per sviluppare la propria azione lungo ognuno di questi due versanti – ma particolarmente sul secondo, che chiama in causa le finalità dell'azione culturale – i musei devono necessariamente confrontarsi, come si vedrà oltre, con le politiche delle amministrazioni pubbliche, quelle locali in primo luogo.

2.2 IL VALORE DEL PATRIMONIO CULTURALE: IL PUNTO DI VISTA DEI CITTADINI

Fin qui si sono espone le ragioni storiche che hanno portato all'emergere di un punto di vista integrale del concetto di patrimonio e di come questo, pur con tutti i ritardi e le contraddizioni che sono normali nei fenomeni di adattamento culturale, sia stato infine accolto anche nella pratica dell'azione pubblica, perlomeno sullo scenario europeo.

Qual è tuttavia il punto di vista dei cittadini? Quanto la percezione collettiva del patrimonio è coerente con le riflessioni degli studiosi e con la pratica amministrativa? Se queste infatti hanno ormai incorporato l'idea che non si possano valutare i beni culturali nella loro singolarità, un simile approccio trova albergo anche nelle pratiche e nelle percezioni dei cittadini?

Su questo punto esistono purtroppo poche evidenze empiriche. L'Economia della Cultura ha da tempo considerato il valore attribuito dai consumatori ai beni culturali, soprattutto attraverso la misurazione della "disponibilità a pagare" per la loro fruizione o per la loro semplice esistenza o ancora per il piacere di trasmetterli alle future generazioni. Tuttavia, questo tipo di misurazioni non è utile a questo scopo. Infatti l'approccio dell'Economia della Cultura, in parte per i li-

⁶⁰ Le differenze fra Museografia e Museologia, soprattutto se applicate in questo contesto in divenire, non sono sempre ben distinte (Tomea, 2003).

⁶¹ Lo scenario è quello efficacemente sintetizzato in *Museums as an economic engine* (Breitkopf, 2005) prospettato e in parte ispirato all'opera di Richard Florida (2002), che ha un antecedente importante nelle politiche del Greater London Council e della Tate Gallery degli anni settanta.

miti intrinseci del metodo e in parte per un orientamento di analisi deliberato, per lungo tempo ha preso in considerazione soprattutto beni puntuali e non insiemi integrati riconducibili al concetto di “patrimonio culturale”.

I limiti caratteristici dei metodi più comunemente utilizzati dall’Economia della Cultura (per esempio la *contingent valuation*⁶²) sono legati al fatto che richiedono a un campione di potenziali utenti di dichiarare quale comportamento (di consumo, in termini di frequenza di visite, di spesa o altro) sarebbero disposti a manifestare in presenza di situazioni ipotetiche. Poiché immaginarsi rappresentazioni complesse, nelle quali molti elementi interagiscono fra loro costruendo un contesto completamente nuovo, è normalmente difficile, si trova più agevole prospettare all’interpellato stesso, che costituisce la fonte di informazioni principale in questi casi, scenari semplici, dove singoli beni vengono valorizzati⁶³. Alcune metodologie di calcolo del valore poi (come quella dei “costi di viaggio”⁶⁴) sono in grado di funzionare solo su singoli siti. Altre metodologie che tendono a calcolare il volume di domanda potenziale anziché il valore economico diretto (ad esempio modelli di regressione multipla nei quali il consumo di un bene viene messo in relazione con una batteria di variabili di contesto, quali accessibilità, prezzo, visibilità o altro), quando considerate in un’ottica aggregata, rivelano aspetti insostenibili⁶⁵.

Esistono poi barriere derivanti dall’orientamento culturale stesso dell’analisi economica, spesso impegnata, in parte per necessità e in parte per scelta, nell’utilizzo di metodi di valutazione quantitativa che si basano a loro volta su una scala di preferenze attuale, costruita dal consumatore su valori culturali, idee, consuetudini, stili di vita, convinzioni che hanno una coerenza con lo scenario esistente nel momento dell’indagine e ben conosciuto dall’intervistato.

⁶² Un metodo denominato anche “valutazione ipotetica” perché richiede a un campione di consumatori (reali o potenziali) quale comportamento di domanda sarebbero disposti a tenere in presenza di determinate condizioni di offerta. Per una disamina sintetica dei principali metodi si veda Maggi in Bobbio, Maggi (1994).

⁶³ Per esempio è relativamente semplice rispondere a domande del tipo “Se Le venisse chiesto di corrispondere una tariffa d’ingresso di 10 euro, Lei visiterebbe il museo del Cinema di Torino?” Più complesso rispondere a domande del tipo “Se venisse attuato un ampio piano di recupero delle ex ferriere, includente azioni di carattere sociale per rendere l’area più sicura, Lei sarebbe disposto a pagare 10 euro per visitarle?”

⁶⁴ Il *Travel cost method* (Hotelling, 1949; Clawson-Knetch, 1966) consiste nella costruzione di una curva di domanda effettuata osservando l’attuale comportamento di consumo di visitatori reali che, trovandosi a distanze relativamente maggiori da un determinato sito (per esempio uno scavo archeologico), manifestano frequenze di visita relativamente minori.

⁶⁵ Queste metodologie, quando vengano applicate a più siti contemporaneamente, comportano una previsione di volumi di visite non compatibili con la domanda di mercato e poco verosimili rispetto alle stesse disponibilità demografiche (Santagata, 2001).

L'azione culturale ha tuttavia proprio lo scopo di modificare questo stato di cose, cambiando le preferenze e gli stili di vita e condizionando perciò anche le modalità di assegnazione dei valori economici agli elementi di scenario. In altre parole la situazione è paradossale in quanto proprio la realizzazione di un progetto potrebbe modificare i parametri su cui la collettività si basa per valutare il progetto stesso, rendendo priva di senso la valutazione di partenza. Quella che per l'Economia del Benessere è una situazione di eccezione⁶⁶ rischia però, se i progetti hanno successo, di costituire la regola in campo culturale, dove la modifica della scala di valori della società è uno degli obiettivi degli interventi e se questi ultimi hanno esito positivo, ci si deve aspettare proprio un cambiamento nell'ordinamento dei valori dei cittadini e verosimilmente anche in quella delle loro preferenze.

È a partire da queste premesse critiche che le pratiche di indagini più recenti tendono ad attribuire maggiore peso alle metodologie di indagine qualitative (come interviste in profondità o focus group) e alle interpretazioni anche qualitative dei dati quantitativi. Queste ultime sono poi strettamente necessarie quando si affronta un argomento delicato come il concetto di percezione del patrimonio culturale, in quanto le evidenze empiriche quantitative possono dare risultati a volte fortemente discordanti (come si evince dai due casi presentati, quello irlandese e quello piemontese) e richiedere quindi un'interpretazione che contestualizzi i dati.

2.2.1 *La visione del patrimonio culturale in Irlanda*

Lo Heritage Council irlandese, istituito con un provvedimento del 1995 con la finalità di occuparsi di individuazione, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale irlandese, ha definito un elenco di elementi puntuali che specificano in cosa consista il patrimonio stesso. Nel 1999 il Council ha condotto un'ampia indagine omnibus, ossia rivolta a tutti i cittadini, per verificare la corrispondenza fra le definizioni ufficiali di alcuni concetti chiave normalmente al centro delle politiche e dei documenti programmatici e la consapevolezza pubblica degli stessi. In particolare l'indagine si è focalizzata sul riscontro fra la definizione di patrimonio culturale e la percezione dei cittadini.

I risultati, pubblicati nel *Policy Paper on Heritage Awareness in Ireland*, costituiscono una delle poche opportunità messe a disposizione dalla ricerca degli ultimi anni, per effettuare un'analisi delle preferenze sociali nei confronti delle

⁶⁶ Il paradosso di Scitovsky (1941), per cui i consumatori possono decidere che un certo progetto è socialmente conveniente e attuarlo; tuttavia in seguito alla sua attuazione i redditi e perciò anche le valutazioni dei singoli cambiano e rendono il progetto socialmente non accettabile.

scelte di conservazione e promozione normalmente effettuate dalle politiche culturali che vada al di là dei confini, precedentemente richiamati, incontrati dall'approccio dell'Economia della Cultura.

La prima fase di indagine qualitativa ha portato a individuare, attraverso il filtro di dieci gruppi di discussione creati e gestiti in varie parti del paese, una batteria di domande utili. Nella seconda fase queste domande sono state rivolte a un campione significativo di 1.400 cittadini di oltre 15 anni di età.

Un primo quesito riguardava il tipo di concetti astratti o di elementi materiali associati al termine "patrimonio culturale", quando viene richiesto di esprimerne una propria libera definizione (fig. 2.3).

Le risposte hanno messo in evidenza una forte discrasia fra definizione ufficiale e percezione comune. La prima comprende infatti 13 aspetti, prevalentemente puntuali, che vanno da quelli di tipo più tradizionale, come monumenti o reperti archeologici, ad altri meno scontati, come relitti navali o canali navigabili. Alcuni aspetti poi riguardano concetti più astratti e non confinabili nell'ambito di singoli oggetti, come i paesaggi marini o la flora e la fauna.

La percezione dei cittadini irlandesi mette invece, al centro del concetto di pa-

Fig. 2.3 A cosa viene associato il concetto di "patrimonio culturale"? (valori %)



trimonio, la storia e i luoghi che in modo più significativo la rappresentano, escludendo piuttosto decisamente gli aspetti paesaggistici, naturalistici o quelli legati alla contemporaneità, come musei e istituzioni simili. I ricercatori del Council hanno anche rilevato una tendenza a considerare patrimonio tutto ciò che è in grado di rimarcare, da un punto di vista storico, la diversità culturale degli irlandesi in quanto tali.

Una seconda domanda, che proponeva un elenco di 25 elementi, sia puntuali che più diffusi, ha verificato il grado di disponibilità dei cittadini a considerare quegli stessi elementi come parte del patrimonio (tab. 2.1).

I risultati hanno confermato una visione del patrimonio culturale come qualcosa prevalentemente legato al passato, con una significativa assenza di richiami al presente e al futuro; anche qualcosa che ha poco a che vedere con il “locale”, che riguarda piuttosto la “irlandesità” come astrazione storicizzata. Al contrario il patrimonio locale viene strettamente associato a specifici *landmarks*, materiali e immateriali. Come conseguenza la prossimità locale facilita la confidenza con il patrimonio culturale. I ricercatori irlandesi mettono quindi in guardia sugli effetti negativi che potrebbero derivare dai movimenti migratori interni, suscettibili di creare popolazioni senza legami col patrimonio territoriale perché insediate in territori nuovi. Tuttavia, vale la pena di segnalare anche un diverso pericolo, derivante da un differente meccanismo di scollegamento fra abitanti e patrimonio, ossia quello che si effettua non con la separazione fisica, ma con quella intellettuale, fra questi due termini. Quando ad esempio – è questo un punto decisivo e riguarda sia l’Italia che il Piemonte – si proietta insistentemente verso i cittadini l’immagine di determinati beni come elementi pertinenti a una sfera

Tab. 2.1 Quali elementi sono più comunemente associati al concetto di “patrimonio culturale”? (valori %)

Castles	86	Bridges	43
Historic buildings	86	Railways	42
Pre-historic sites	80	Landscapes	39
Monuments	78	Inland waterways	36
Archaeological objects	73	Ship wrecks	30
Heritage gardens	69	Wildlife habitats	28
Thatched cottages	62	Scenic views	28
Architecture	61	Fauna	28
Graveyards	58	Streetscapes	27
Churches	57	Flora	27
Geology	53	Coastlines	26
Country houses	51	Seascapes	25
Parks	45		

Fonte: Ireland Heritage Council

astratta e più vasta dell'ambito locale, si rischia di mettere in atto proprio questo tipo di rimozione: i cittadini continuano ad abitare un certo territorio, ma non considerano più determinati beni come appartenenti alla propria sfera di interesse civico, con tutte le conseguenze negative del caso in termini di minori responsabilità e disponibilità alla mobilitazione ma soprattutto di perdita di occasioni di crescita culturale.

Nel caso irlandese, la visione che le indagini presentano, dove la cultura è considerata prevalentemente nella dimensione relativamente più astratta della storia e del contesto nazionale, ha ricadute importanti sul piano della percezione delle responsabilità verso la conservazione del patrimonio, che vengono attribuite quasi esclusivamente alla pubblica amministrazione, soprattutto centrale.

Emerge, tuttavia, soprattutto nelle indagini qualitative, una distinzione fra incombenza formale e informale nei confronti del patrimonio e un diffuso senso di responsabilità individuale per quanto riguarda la seconda: il 76% condivide l'affermazione che "proteggere il patrimonio è responsabilità di ognuno di noi", mentre solo il 4% disapprova questo punto di vista (il 20% non ha opinione).

Infine, è interessante notare come i benefici della protezione del patrimonio culturale siano visti prevalentemente nell'opportunità di mantenere un legame fra passato e futuro (28% delle risposte) seguito dal turismo (22%). Apparentemente contraddittoria rispetto alla quasi sistematica esclusione degli elementi di contemporaneità dal novero di ciò che concorre a descrivere il patrimonio (documentata in precedenza), questa risposta, peraltro rafforzata da altre analoghe e che vedono genericamente nel patrimonio un'occasione non meglio precisata per il futuro, nasce verosimilmente da un disagio preciso. Appare chiara la consapevolezza dei cittadini circa l'importanza del patrimonio culturale; tuttavia questo si manifesta ai loro occhi come qualcosa di astratto o comunque di emblematico, la cui dislocazione territoriale è in una "no man's land" che non prevede un ruolo attivo dei singoli, comunque non come abitanti, e la cui gestione è di conseguenza appannaggio di addetti ai lavori. A sostegno di questa interpretazione anche la convinzione (59% degli interpellati) che le politiche del patrimonio culturale irlandese siano oggi prevalentemente indirizzate verso turisti stranieri piuttosto che verso i residenti. Anche la convinzione (51% a favore contro 13% contrari) che "i cittadini che non conservano il patrimonio, dovrebbero essere penalizzati", lascia intravedere una consistente disponibilità all'assunzione di responsabilità personali nei confronti del patrimonio, probabilmente frustrate dalla mancanza di strumenti adeguati per metterla in pratica. Questo sarebbe coerente anche con il modesto sviluppo in Irlanda di iniziative che si richiamano alla Nuova museologia o comunque basate sulla partecipazione⁶⁷.

⁶⁷ Heslip (comunicazione personale, 2005).

2.2.2 *La visione del patrimonio culturale in Piemonte*

L'indagine sulla visione del patrimonio fra i piemontesi si è avvalsa di un sondaggio telefonico CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) su di un campione di cittadini piemontesi. In particolare, l'indagine prevedeva la rilevazione di 1.200 interviste telefoniche su un campione estratto casualmente dagli elenchi telefonici della popolazione residente in Piemonte, maschi e femmine, dai 18 anni in su, stratificato sulla base della struttura di popolazione per: area metropolitana torinese (ristretta a 26 comuni), provincia, sesso, classe di età decennale.

La distribuzione delle interviste è stata fatta sulla base di un cluster minimo (circa 80 interviste) per ognuna delle otto province e dell'area metropolitana e con la distribuzione proporzionale delle restanti interviste in modo da consentire una lettura con una certa significatività e che desse a ogni provincia il peso effettivo che essa ha rispetto all'universo regionale.

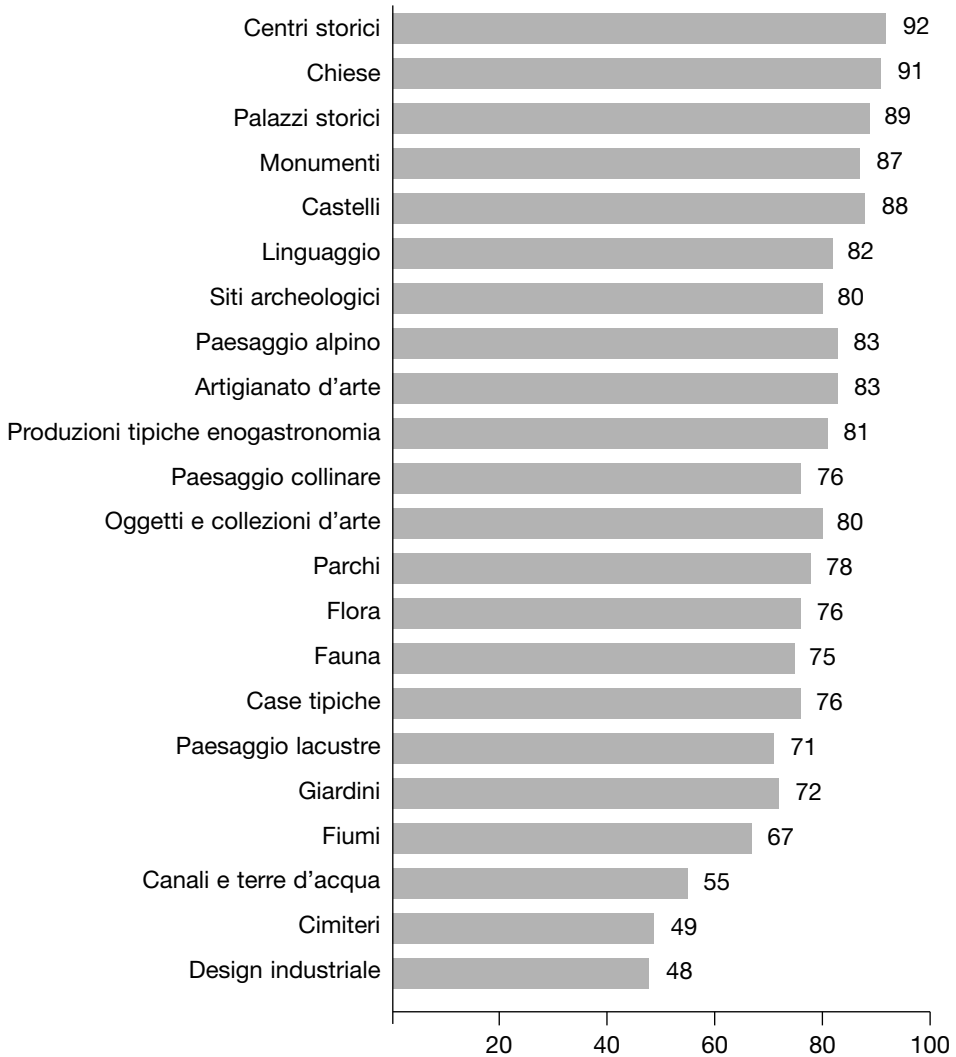
Scopo dell'indagine era quello di ottenere elementi sul concetto di patrimonio culturale e sulla sua funzione e fruizione, nonché sulla conoscenza o meno di apposite politiche di recupero e valorizzazione messe in atto da parte della Regione Piemonte. Il sondaggio si è svolto tra il mese di giugno e quello di luglio 2004.

Una delle domande sottoposte al campione di cittadini piemontesi riguardava il concetto di "patrimonio culturale" e a che cosa questo si associasse maggiormente nell'immaginario degli intervistati (fig. 2.4).

Le risposte ottenute mostrano come il campione della popolazione piemontese contattato indichi i centri storici al primo posto come attinenza con il patrimonio culturale, seguiti poi dai singoli e più tradizionali beni puntuali come le chiese, i palazzi storici o i monumenti. La rilevanza dei centri storici si può forse spiegare con il verificarsi, più o meno consapevole, di un effetto di sistema fra il pubblico e il privato. È sintomatico che forze di mercato che in passato e in altri casi avrebbero probabilmente prodotto degrado per mancanza di coordinazione e di unità d'intenti, in contesti diversi hanno invece prodotto riqualificazione come nel caso, ad esempio, del centro storico di Torino nella zona del quadrilatero romano (sia pure con i problemi di conflitto nell'uso degli spazi pubblici attualmente insorgenti). Probabilmente gioca a favore dei centri storici anche la quotidianità dei benefici ad essi associati, che ne fanno elementi permanenti e non occasionali del panorama culturale dei cittadini.

Notevole importanza viene data al linguaggio, la cui rilevanza come patrimonio è probabilmente il frutto sia di una forte identità locale che di apposite politiche per la tutela messe in atto, con notevole lungimiranza, dalla Regione Piemonte fin dagli anni settanta.

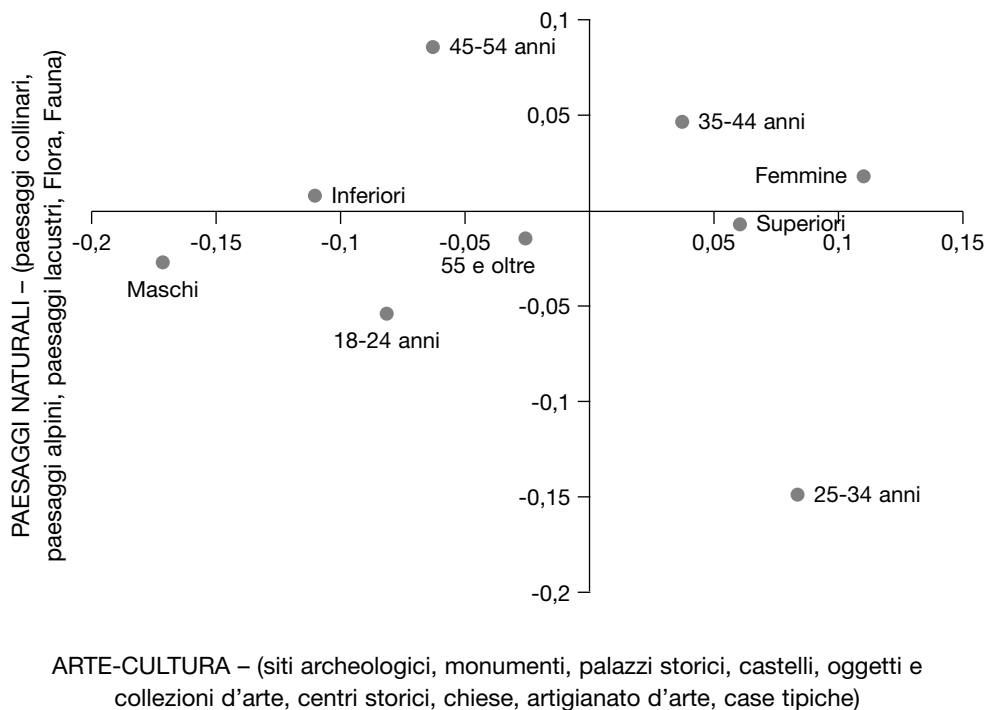
Tra i concetti associati all'idea di patrimonio culturale si trova anche quello del paesaggio, tuttavia con diversi valori percentuali che segnalano come venga percepita l'importanza del tipo di ambiente: quello alpino precede quello colli-

Fig. 2.4 Quali elementi vengono associati al concetto di patrimonio culturale?

nare e quello lacustre. Anche in questo caso si può parlare dell'attenzione riservata dalle politiche regionali per l'ambiente di montagna, che è pur sempre predominante sul territorio rispetto a quello collinare o lacustre.

Il fattore arte e cultura viene maggiormente associato al patrimonio culturale piemontese da parte della popolazione femminile e di quella dei cosiddetti "giovani adulti" di età compresa fra i 25 e i 44 anni, caratterizzati da un livello di formazione superiore (fig. 2.5).

Fig. 2.5 Analisi fattoriale - Associazione di “arte e cultura” e “paesaggi naturali” al concetto di patrimonio culturale



I più giovani presentano invece una maggiore propensione nei confronti di tutti i fattori che compongono l’area “usi e costumi” del patrimonio. Al contrario, i paesaggi naturali, le opere dell’uomo e i suoi interventi sulla natura colpiscono maggiormente l’immaginario di un campione più adulto (55 anni e oltre) e vengono quindi associati al concetto di patrimonio culturale.

I possibili errori strumentali nella rilevazione, legati anche alle diverse interpretazioni di determinati concetti, ha suggerito molta prudenza nella lettura dei risultati. Tuttavia alcuni di questi presentano un certo interesse.

Il fatto, ad esempio, che il patrimonio culturale venga identificato prima di tutto nei centri storici, seguiti poi dalle chiese e dai palazzi storici, che risultano preferiti anche ai siti archeologici o alle opere d’arte⁶⁸, costituisce un risultato non

⁶⁸ L’elenco non comprendeva i musei in quanto istituzioni assai disomogenee nel tipo di patrimonio di cui si prendono cura e pertanto di difficile collocazione rispetto al profilo di lettura qui ritenuto interessante ai fini dell’indagine.

scontato e che si presta a diverse interpretazioni. Considerando anche le risposte a una diversa domanda riguardante la frequentazione dei vari siti e il grado di conoscenza delle politiche pubbliche relative al patrimonio e ai singoli elementi, si può leggere questa preferenza come una scelta a favore della cultura vista come qualcosa di vicino, di quotidiano, “usato” tutti i giorni o quasi. Se si considerano le modalità d’uso delle diverse offerte culturali si può osservare un aumento della “ibridazione” dei pubblici, ossia una relativa maggiore propensione dei pubblici a de-specializzarsi per tipo di offerta. Considerando sette categorie (musica da camera, prosa, musica leggera, musica sinfonica, danza, opera, cinema) si può infatti verificare una crescita, in Piemonte e in dieci anni, del 5,6% del tasso di propensione del pubblico di una tipologia a frequentare anche le altre.

L’osservazione congiunta di questi atteggiamenti mette in luce l’emergere, a fronte della nota metafora del “patrimonio diffuso”⁶⁹ anche quella di un “visitatore diffuso”⁷⁰ o meglio di un “cittadino” e “abitante” della cultura più che di un “visitatore”.

Un altro aspetto di un certo interesse riguarda l’atteggiamento nei confronti delle aspettative connesse al patrimonio. Le attese sulle ricadute economiche della cultura e in particolare di quelle legate al turismo sono elevate, ma il patrimonio è visto prima di tutto come capitale sociale.

Circa la metà del campione è a conoscenza della politica di recupero e conservazione messa in atto dalla Regione (il 6,8% in maniera approfondita, mentre il 41,1% ne ha solo sentito parlare) in special modo per alcuni dei principali cantieri di restauro attivati, tra cui spiccano quelli di Stupinigi, della Venaria Reale, di Palazzo Reale e della Mandria.

Al momento risulta difficile commentare questo dato, in mancanza di raffronti sufficienti, tuttavia va sottolineato come uno degli obiettivi della rilevazione sia anche quello di iniziare un monitoraggio del pubblico che andrà proseguito con cadenza pluriennale, in modo da verificare l’evoluzione nel tempo di aspetti quali appunto la conoscenza di determinate politiche o di specifiche iniziative regionali o di altri enti pubblici.

È importante comunque sottolineare come il 6,8% di conoscenza approfondita non sia da sottovalutare, ricordando sempre che le politiche culturali, per difetto purtroppo delle medesime e per i ritardi che ancora si scontano in questo campo e non solo in Italia, riguarda una parte soltanto della popolazione. Politiche considerate di successo, come ad esempio la diffusione delle carte di abbonamento ai musei per i residenti, coinvolgono percentuali molto inferiori dei cittadini⁷¹.

⁶⁹ Emiliani (1974).

⁷⁰ Questo aspetto viene trattato con maggiore approfondimento nel capitolo 3.

⁷¹ Abbonamento Musei a Torino coinvolge meno del 2% del pubblico (visitatori) e circa altrettanto dei cittadini residenti nell’area metropolitana e dati simili si riscontrano nelle analoghe iniziative del Louvre a Parigi.

Tab. 2.2 In che misura ritiene di poter condividere le seguenti affermazioni? (valori %)

	<i>Molto</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Così così</i>	<i>Poco</i>	<i>Per nulla</i>	<i>Totale</i>
Il patrimonio culturale costituisce un capitale sociale	74,0	20,0	3,3	1,8	0,8	100,0
La valorizzazione del patrimonio culturale può portare a benefici collettivi anche di carattere economico	67,5	24,1	5,3	1,8	1,3	100,0
Il patrimonio culturale favorisce lo sviluppo del turismo culturale	65,8	28,8	3,1	1,9	0,5	100,0
Il patrimonio culturale contribuisce all'arricchimento culturale dei cittadini	64,9	26,6	4,7	2,7	1,2	100,0
Il patrimonio culturale costituisce una opportunità di svago e una risorsa per il tempo libero	61,6	30,0	5,0	2,1	1,3	100,0
Il patrimonio culturale genera effetti positivi sotto diversi profili, non solamente economici	56,8	32,0	6,9	3,0	1,3	100,0
Il patrimonio culturale contribuisce alla crescita del senso di identità locale	56,7	30,1	7,8	4,0	1,4	100,0
I benefici si hanno prevalentemente attraverso lo sviluppo del turismo culturale	52,8	33,7	8,1	4,4	1,1	100,0
Il patrimonio culturale contribuisce a una maggiore coesione della società	47,5	33,6	12,0	5,2	1,8	100,0

Fonte: indagine omnibus (2004)

La conoscenza delle politiche regionali per il patrimonio culturale e quella più specifica sui singoli siti del sistema delle Residenze e delle Fortificazioni, è difficilmente commentabile in base ai valori assoluti. Tuttavia, si evidenzia una elevata differenza fra i siti più conosciuti e quelli meno noti (sempre, si sottolinea, in termini di grado di informazione sulle politiche che riguardano quel sito, non sul sito in sé).

In particolare, il fatto che la conoscenza sulle politiche in genere sia maggiore rispetto a quella che riguarda i singoli siti potrebbe essere interpretata come la capacità dei cittadini di discernere un disegno nell'insieme delle iniziative, queste ultime poco conosciute anche perché geograficamente disperse.

Osservando invece gli atteggiamenti dei cittadini come visitatori, si constata

Tab. 2.3 Conoscenza delle politiche regionali per sito

	No	Solo per sentito dire	In maniera approfondita	Totale
Stupinigi	41,6	46,7	11,8	100,0
Reggia della Venaria Reale	50,6	38,7	10,8	100,0
Politica di sistema	52,1	41,1	6,8	100,0
Palazzo Reale	55,6	35,8	8,6	100,0
La Mandria	58,8	32,7	8,6	100,0
Castello di Racconigi	60,1	33,4	6,5	100,0
Castello di Rivoli	60,7	32,3	7,0	100,0
Castello di Moncalieri	67,3	26,3	6,4	100,0
Palazzo Madama	67,3	26,8	5,9	100,0
Forte di Fenestrelle	73,8	21,3	5,0	100,0
Galleria Sabauda	74,4	21,3	4,3	100,0
Armeria Reale	75,3	19,4	5,3	100,0
Forte di Exilles	77,8	17,1	5,2	100,0
Villa della Regina	77,8	18,3	3,9	100,0
Castello Ducale di Agliè	78,6	17,9	3,5	100,0
Reggia di Valcasotto	92,5	6,8	0,7	100,0

Tab. 2.4 Propensione alla visita per tipo di sito e sistema

	Totale	Istruzione ¹	Età ²
Parchi e giardini pubblici	12,1	1,3	0,9
Chiese storiche	6,4	1,1	1,1
Archivi e biblioteche	3,7	1,8	0,5
Mostre e musei	2,7	2,2	0,9
Castelli e fortificazioni	2,4	1,7	0,8
Residenze sabaude	1,1	1,7	1,0

1 Rapporto fra propensione dei cittadini con istruzione superiore e inferiore.

2 Rapporto fra propensione dei cittadini anziani e giovani.

una frequenza nettamente più elevata per le chiese storiche rispetto ad altre tipologie di luoghi culturali. Il sistema delle Residenze, forse il più presente nelle iniziative informative, intercetta una parte assai ridotta delle preferenze del pubblico. Questo risultato non contraddice quello precedente: il fatto che i cittadini conoscano meglio le intenzioni e le iniziative pubbliche relative a determinati siti, per esempio quelli del circuito delle Residenze, non deve necessariamente accompagnarsi a una maggiore frequentazione degli stessi luoghi. Questo sia perché il dato indicato non è dinamico sia perché la maggiore o minore informazione non deve necessariamente incidere sulla frequentazione, che dipende evidentemente da molte altre variabili, quali l'accessibilità, il prezzo e le preferenze idiosincroniche dei singoli. Da rimarcare invece il fatto che la maggiore discre-

panza fra tassi di frequenza di persone con istruzione superiore e non, si registra nei musei (2,2 persone con istruzione superiore per ognuna con istruzione inferiore), mentre in termini di età non si registrano diversità rilevanti di comportamento, con la sola eccezione degli archivi e delle biblioteche, più frequentati dalle classi in età scolare.

2.3 IL VALORE DEL PATRIMONIO CULTURALE: IL PUNTO DI VISTA DELLE ISTITUZIONI

Se la museologia è stata in grado di adeguarsi agli sviluppi verificatisi nello scenario culturale che si è sommariamente descritto, riuscendo anzi in alcuni periodi, come ad esempio in buona parte degli anni settanta del novecento, ad esserne un protagonista trainante, sul fronte delle politiche pubbliche si è registrato un atteggiamento innovativo a livello di alcune istituzioni (la Comunità Europea), più adattivo in altri casi (l'Unesco), quando non (come nel caso delle pubbliche amministrazioni italiane e in particolare di quella statale) un significativo ritardo rispetto a quel dibattito.

2.3.1 L'Europa

Fin dal 1974, l'Europa sottolinea, con una risoluzione approvata dal Parlamento Europeo, la necessità di un'azione comune nella sfera culturale, in particolare mirata alla protezione del patrimonio culturale. Dal 1993, specifiche attività di conservazione e valorizzazione possono contare anche sulle basi legali messe a disposizione dal Trattato che istituisce la Comunità Europea. L'articolo 151 del trattato fa esplicito riferimento alla promozione e agli interventi degli Stati membri mirati alla salvaguardia di elementi del patrimonio culturale di rilievo europeo. Benché inizialmente questo interesse sia limitato alla sfera del *built heritage*, con particolare riferimento a emergenze architettoniche e archeologiche di particolare significatività, alle prime azioni in questo campo ne seguono presto altre che considerano un più ampio spettro di elementi, includendo il *movable and immovable heritage* e dai domini classici dei musei e delle collezioni, delle biblioteche, degli archivi storici, delle architetture e dei siti archeologici, si passa a considerare il patrimonio ambientale, i paesaggi, i siti di interesse naturalistico, il patrimonio linguistico, il *gastronomic heritage*⁷², i mestieri tradizionali.

⁷² Così lo definisce la European Commission, Directorate General for Agriculture nel documento *Food Quality Policy in the European Union. Protection of geographical indications, designations of origin and certificates of specific character for agricultural products and foodstuffs*.

Il ventaglio delle policy arriva così a disegnare, anche attraverso le azioni finanziate e messe in atto con i vari programmi di iniziativa comunitaria, un profilo integrato di patrimonio culturale, non più assimilabile alla somma di singole emergenze puntuali. È importante rendersi conto che questo processo di adattamento dell'approccio comunitario è conseguente a una riflessione di più ampio respiro che ha interessato il mondo della museologia e ha contribuito a realizzare uno schema di intervento che ha una sua coerenza nelle politiche europee in genere, da quelle agricole a quelle sociali, da quelle ambientali a quelle turistiche o di intervento nei quartieri urbani.

È soprattutto di questo tipo di patrimonio culturale e della consapevolezza del suo valore fra i cittadini europei che la Comunità Europea non cessa di sottolineare l'importanza, direttamente, nei suoi documenti programmatici, e indirettamente, nelle iniziative finanziate dal bilancio comunitario. Una maggiore conoscenza del valore e della complessità della nostra cultura, sia come un insieme integrato che come la somma di singole emergenze, è considerato importante per le ricadute positive che può avere in due campi soprattutto: quello dello sviluppo economico e quello della coesione sociale.

Sul primo versante è in atto da anni un rilevante impegno della Comunità che si traduce in programmi operativi mirati a finanziare attività che intendono promuovere sviluppo sulla base delle risorse patrimoniali dei territori⁷³. Un limite di queste iniziative, pur tra episodi di successo che non vanno sottaciuti, è legato al fatto che si sono finora considerate soprattutto le ricadute potenziali di tipo turistico, trascurando gli effetti benefici che la cultura potrebbe avere anche su altri tipi di intrapresa e gli effetti economici in genere. Esistono, infatti, altre filiere produttive in grado di avvantaggiarsi dei benefici prodotti dal contesto culturale, basti pensare a tutte quelle produzioni basate sul design e sulla creatività oppure sulla peculiarità dei territori di fabbricazione, come nel caso di artigianato e gastronomia. Peraltro gli effetti economici possono andare ben al di là della maggiore facilità di penetrazione nel mercato di un dato bene o servizio, basti pensare ai vantaggi in termini di concorrenza e di aumento di rendita del consumatore, che potenzialmente derivano dalla mobilità delle persone e delle professionalità, come pure alle agevolazioni derivanti dalla riduzione delle barriere culturali e in generale alla riduzione dei costi di transazione.

Sul secondo versante, quello della coesione sociale, esistono svariate iniziative che tendono a promuovere la cultura come veicolo di costruzione di identità collettive, come pure a considerare il patrimonio attraverso le sue potenzialità per la costruzione di cittadinanza e di nuovi vincoli sociali, come per esempio nei progetti di rinnovo urbano, che sono – o dovrebbero essere – sempre meno limi-

⁷³ Fra questi va rilevata l'azione dell'iniziativa comunitaria "Leader", anche se molti altri programmi favoriscono questo approccio integrato.

tati a operazioni immobiliari e di pianificazione territoriale “fisica” e includono sempre più spesso elementi di capitale sociale, o ancora nei programmi di rilancio e diversificazione dell’agricoltura, che accanto ai suoi aspetti produttivi si occupano sempre più comunemente anche delle sue capacità di manutenzione e presidio territoriale, ossia di funzioni nelle quali l’aspetto culturale è cruciale.

Proprio per beneficiare delle ricadute che la cultura può generare sotto questi due profili, è opportuno adottare un approccio di tipo integrato, andando oltre la considerazione del patrimonio come somma di singole emergenze. Ciò è vero, tanto per i benefici economici che per quelli di coesione sociale.

Se infatti le ricadute economiche, in un’accezione molto riduttiva di questo concetto, sono teoricamente possibili anche con la valorizzazione di un singolo bene, sono altresì evidenti i limiti di questo approccio. In un contesto di tipo turistico, dove i vantaggi economici sono soprattutto legati all’incoming, l’effetto di concorrenza fra diversi beni e siti simili, anche se inserito in un mercato in crescita, tende a ridurre progressivamente i margini di beneficio, sia finanziario che sociale. Pur rimanendo all’interno di questa accezione riduttiva del concetto di ricaduta economica della cultura, si constata come le politiche pubbliche, anche a livello di amministrazioni locali, condividano spesso una visione di integrazione e di complementarietà fra beni diversi, appartenenti a uno stesso territorio e anzi, promuovano la specificità di questo come elemento competitivo.

Tuttavia, va sottolineato come sia necessario considerare, almeno nel medio e lungo periodo, anche un senso più esteso di ricaduta economica, includendo in questo concetto gli aspetti prima menzionati, da quelli formativi e legati alla mobilità delle professionalità a quelli in grado di occupare un ruolo come fattori produttivi in alcune filiere in cui la caratterizzazione territoriale è cruciale. Coerentemente con questo più complesso significato del concetto di ricaduta economica, l’approccio “integrato” alla cultura presenta vantaggi decisivi rispetto a quello della somma di singoli beni.

Questi vantaggi sono ancor più marcati se si considerano i potenziali benefici di carattere culturale sul versante sociale anziché economico, come per esempio coesione, cittadinanza o costruzione di leadership. In questo caso è del tutto improduttivo ragionare in termini di singole emergenze e solo il patrimonio culturale in tutta la sua complessità sembra essere una risorsa spendibile per questo tipo di obiettivi.

2.3.2 Il ritardo italiano

Un sintomo evidente del ritardo con il quale i risultati del dibattito scientifico si manifestano sul piano delle politiche pubbliche nel nostro paese è messo in evidenza dalle polemiche che spesso hanno accompagnato la definizione delle competenze e del dominio di interesse del ministero competente, riemergere a ogni sua rilevante riorganizzazione o in occasione di importanti provvedimenti di legge.

Va ricordato che l'uso di un termine al posto di un altro non si riduce a una questione puramente lessicale⁷⁴, ma riflette scelte implicite effettuate in merito ai contenuti e all'interpretazione del concetto di cultura e quindi anche al ruolo delle istituzioni e alle politiche che si ritiene che esse debbano attuare.

Da questo punto di vista, la reticenza dei provvedimenti di legge ministeriali, come pure le denominazioni e il lessico utilizzato nelle denominazioni degli uffici e nella definizione dei loro compiti, prefigurano una visione molto tradizionale della cultura, ancora assai lontana, almeno fino a poco tempo fa, dal recepire le conseguenze delle riflessioni e degli sviluppi manifestatisi sul piano teorico ma anche nella pratica dei musei, a livello internazionale, e documentate in precedenza. Le ragioni di questo ritardo sono state attribuite⁷⁵ agli effetti delle politiche nazionali post unitarie e in particolare alla frammentazione intenzionale dei patrimoni culturali regionali che seguì la deposizione dei regnanti dei diversi stati della penisola. A questa opera di rimozione delle basi delle singole identità regionali⁷⁶, avrebbe dovuto seguire la ricomposizione di una nuova e più ampia identità nazionale. Questa seconda fase non è però stata tanto efficace quanto la prima, anche perché il nuovo Stato si è trovato di fronte a un compito di enormi difficoltà, in un paese neppure completamente unificato in termini linguistici e nel quale le uniche dottrine con una dimensione nazionale e radicate sia a livello urbano che rurale – cattolicesimo e socialismo – erano guardate con sospetto e vivevano in uno stato di conflitto latente con la cultura dello stato liberale. Durante il Ventennio lo Stato cerca in effetti di portare a termine l'operazione di ricostruzione di una cultura nazionale, ma il periodo non è certo favorevole alla rivalutazione delle autonomie regionali, sicché la politica di accentramento non viene posta in discussione. Nel dopoguerra, poi, la crescita di una domanda con caratteristiche del tutto nuove – come si è visto – e l'emergere di ciò che è stato poi definito “decostruzionismo post moderno”, non creano certo l'ambiente più adatto alla edificazione di una nuova metanarrazione nazionale. Questo fallimento, unito però alla riuscita decomposizione⁷⁷ dei patrimoni degli Stati pre-unitari, ha comportato conseguenze anche sull'organizzazione delle istituzioni investite del compito di occuparsi del patrimonio culturale e i cui effetti sono ancora in parte visibili nell'amministrazione pubblica e nella organizzazione dei

⁷⁴ Per una disamina più approfondita dei motivi delle scelte terminologiche e di come queste riflettano scelte politiche, si veda l'analisi di Giovanni Pinna (2001).

⁷⁵ “[...] a cultural policy which was designed to destroy the symbols of the former Italian States dating back to the days before unification, while at the same time seeking to construct and disseminate new symbols of the new nation.” (Pinna, 2001).

⁷⁶ Gioli (1997).

⁷⁷ “[...] ‘de-symbolization’ of the heritages of the old States through the organization of a Diaspora of cultural assets” (Pinna, 2001).

musei statali. Infatti, la rimozione dei significati simbolici dei reperti, o quantomeno la loro riduzione in rapporto al valore e all'importanza attribuita alla loro conservazione fisica, ha favorito un'organizzazione statale fortemente accentrata e votata, per le funzioni attribuite e le competenze professionali messe in gioco, a occuparsi soprattutto della tutela materiale dei reperti – raggiungendo in questo campo standard qualitativi di eccellenza mondiale – anziché del loro senso complessivo.

Una delle conseguenze è la debole autonomia dei musei italiani, anche per questo obbligati, per adeguare le proprie politiche ai mutamenti in corso nello scenario della cultura, a misurarsi quotidianamente con qualche istituzione elettiva⁷⁸.

Ma gli argomenti su cui è costruito questo ragionamento sono ancora validi dopo l'approvazione delle norme più recenti e in particolare del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio? Formalmente no, in quanto il Codice, al di là del titolo, si riferisce fin dai primi articoli al patrimonio culturale. Ma sostanzialmente sì. Infatti, quando la norma deve definire in cosa consista il patrimonio, ne dà una descrizione fatta di beni o comunque di elementi di speciale valore estetico⁷⁹. Diversi osservatori hanno notato come il Codice, pur riconoscendo la necessità di adempiere a un compito organico (di tutela e valorizzazione, per usare queste due categorie), individui poi una struttura di fatto ancora gerarchizzata, riscontrabile anche nel mantenimento al ministero delle competenze in fatto di tutela e nell'attribuzione a queste di una sorta di potestà di sovraordinamento rispetto alle altre⁸⁰.

È vero, tuttavia, che l'introduzione della categoria "paesaggio" accanto a quella "beni culturali", sia pure attraverso la figura dei "beni paesaggistici", rappresenta un passo da non sottovalutare, soprattutto laddove⁸¹ si fa riferimento ad aree con "caratteristiche storiche, culturali, naturali, morfologiche ed estetiche proprie degli immobili o delle aree che abbiano significato e valore identitario del territorio in cui ricadono o che siano percepite come tali dalle popolazioni".

⁷⁸ Secondo Pinna (2001) questo spiegherebbe anche l'articolazione museografica di molti musei, soprattutto archeologici (i musei-magazzino o musei-necropoli), concepiti più come contenitori di reperti che come creatori e comunicatori di messaggi culturali.

⁷⁹ L'art. 136 li definisce come: a) le cose immobili che hanno cospicui caratteri di bellezza naturale o di singolarità geologica; b) le ville, i giardini e i parchi, non tutelati dalle disposizioni della parte seconda del presente codice, che si distinguono per la loro non comune bellezza; c) i complessi di cose immobili che compongono un caratteristico aspetto avente valore estetico e tradizionale; d) le bellezze panoramiche considerate come quadri e così pure quei punti di vista o di belvedere, accessibili al pubblico, dai quali si goda lo spettacolo di quelle bellezze (Min. B.A.C., 2004).

⁸⁰ Pastori (2004) e Cassese (2004), che usa l'espressione "recupero del centro".

⁸¹ Al successivo art. 138 dove per queste aree viene previsto un iter di analisi e di intervento nell'ambito della formulazione dei piani paesaggistici.

2.3.3 Il governo locale e l'ascolto della complessità

Anche nell'azione delle amministrazioni del governo locale è possibile rintracciare un certo ritardo rispetto al dibattito in corso nell'ambito museologico.

Per comprendere adeguatamente il comportamento delle amministrazioni pubbliche e in particolare quello del governo locale, è necessario però articolare il passaggio già delineato e che ha portato da un mondo incentrato intorno ai “beni culturali” a uno in cui domina il paradigma complesso del “patrimonio”. Le amministrazioni pubbliche passano infatti attraverso una fase intermedia che dalla centralità dei “beni” approda a quella dei “consumi”, e solo in tempi più recenti si affaccia – spesso in modo ambivalente, come vedremo – nell'universo più complesso del “patrimonio”.

Quella dei consumi culturali è, infatti, una categoria che domina per circa due decenni, a partire dalla fine degli anni settanta, e che si manifesta per esempio con le polemiche sulla scarsa accessibilità dei musei (peraltro in molti casi giustificate anche attualmente) e sulla contrapposizione – vera o presunta – fra “tutela” e “valorizzazione”. Quest'ultimo è poi il punto di partenza per le Regioni, da tempo alla ricerca di un ruolo più consistente nel campo della cultura, per rivendicare, nei confronti della amministrazione centrale ogni volta che questa prende in considerazione riforme della materia, maggiori e più importanti funzioni.

È interessante osservare come l'evoluzione degli studi economici segua lo sviluppo di queste diverse fasi dell'azione pubblica, perché i paradigmi dell'economia giocano un ruolo cruciale nel preparare il terreno alla consapevolezza, fra gli amministratori locali ma anche in buona parte della cerchia dei relativi addetti ai lavori e *opinion makers*, della opportunità di attuare “politiche complesse”. La fase di pensiero dominata dalla centralità dei “beni culturali” vede, fino a circa la metà degli anni sessanta, uno sviluppo delle tecniche di misurazione applicabili a singole emergenze e principalmente derivate dall'esperienza dell'Economia del Benessere e quindi soprattutto dell'analisi costi-benefici e dalla vasta gamma di metodologie e strumenti applicativi sviluppata nei decenni precedenti per la valutazione degli *intangibles*. Questo approccio, che ha come principale fuoco di analisi la disponibilità a pagare dei consumatori per la fruizione di beni concorrenti è perfettamente coerente con la ratio della policy del tempo, situata in un quadro nel quale il decisore politico deve allocare le proprie risorse in modo ottimale per effettuare singoli interventi – principalmente di recupero e restauro – fra loro alternativi⁸². È importante sottolineare come questo scenario assuma im-

⁸² Le metodologie di misurazione del valore dei beni ambientali di Hotelling (1949) e Clawson-Knetch (1966) vengono applicate, a partire dall'inizio degli anni novanta, anche a determinati beni culturali puntuali, quali palazzi o residenze storiche.

plicitamente l'assenza di un quadro integrato fra i diversi interventi presi in considerazione e che l'unica coerenza sia quella economica assicurata dal mercato. Si tratta di un approccio che per la sua natura si rivela poco conforme al pensiero dei decisori in campo culturale e perciò lungamente osteggiato. In Italia trova qualche spazio a inizio anni ottanta con la creazione del Fondo Investimenti e Occupazione presso il Ministero del Tesoro⁸³. Applicati nel nostro paese con molta diffidenza, questi metodi, che opportunamente aggiornati⁸⁴ diventeranno invece centrali nelle analisi di molti organismi internazionali⁸⁵, non offrono comunque importanti opportunità per allargare il discorso al concetto di patrimonio culturale integrato e producono risultati comunque sottoutilizzati o completamente ignorati, spesso dalle stesse dalle pubbliche amministrazioni che li commissionano.

Sono i contributi derivanti dall'analisi innovativa di Baumol⁸⁶ ad aprire un ciclo nuovo di analisi, introducendo elementi che giustificano l'intervento pubblico nel campo della cultura, in qualche modo al di fuori dei vincoli economici imposti dall'Economia del Benessere. In particolare, essi offrono uno spunto assai fertile per lo sviluppo di studi applicati che hanno al centro soprattutto l'analisi del pubblico e la funzione di produzione dello spettacolo dal vivo, coerentemente con l'atteggiamento delle politiche pubbliche che scoprono, a partire dagli Stati Uniti a metà anni sessanta e un decennio più tardi o poco più anche in Italia, il tema dei consumi culturali. Fioriscono così ricerche prevalentemente dedicate all'osservazione del pubblico, della sua composizione, delle sue preferenze e dei suoi comportamenti di spesa, dell'impatto economico dei suoi consumi⁸⁷. Contrariamente alle fasi precedenti, si tratta di indagini conosciute e apprezzate dalle amministrazioni pubbliche e infatti utilizzate nell'ambito di molti interventi, soprattutto legati alle politiche di promozione dello spettacolo dal vivo.

⁸³ L'intervento di recupero della Venaria Reale è uno dei primi progetti culturali in Italia ad essere esaminato con una applicazione dell'analisi costi benefici, nel 1983.

⁸⁴ Le metodologie degli anni novanta e seguenti hanno quasi sempre incorporato metodi di misurazione contingenti.

⁸⁵ Per esempio la Banca Mondiale.

⁸⁶ Le considerazioni note come "legge di Baumol" o "legge della crescita sbilanciata" (Baumol, Bowen, 1966) sostengono che il settore culturale non è strutturalmente in grado di introdurre innovazione in misura sufficiente per evitare un aumento dei costi relativi e perciò che può sopravvivere solo con un intervento esterno.

⁸⁷ Una delle prime analisi di questo tipo in Italia è condotta dall'IRES nel 1985, per iniziativa di Giorgio Brosio (1989b).

2.3.4 *Il visitatore al centro*

Questo atteggiamento di interesse per il pubblico è apparentemente coerente con la tesi, emergente nella letteratura e nel dibattito museale dalla fine degli anni ottanta, del “visitatore al centro”. Si tratta di un indirizzo importante e che richiama la necessità di spostare il focus dell’azione dei musei dall’aspetto oggettuale delle collezioni (i reperti) a quello del loro significato sociale, ma spesso frainteso e applicato in modo caricaturale. È, infatti, soprattutto il numero dei visitatori che diventa centrale nelle considerazioni relative all’opportunità e al merito degli interventi. Le stesse valutazioni di impatto economico non hanno, a differenza di quelle prevalenti nel periodo precedente e che si situavano in un quadro di analisi costi-benefici, la pretesa di fornire valori quantitativi confrontabili. Poco alla volta si passa infatti da studi che individuano moltiplicatori di spesa sulla base di analisi sul campo metodologicamente rigorose⁸⁸ e che forniscono quindi un quadro complesso se non altro dell’impatto delle visite, all’applicazione sistematica di parametri prelevati da altre ricerche e infine alla quantificazione del semplice numero di visitatori come dato di per sé sufficiente a giustificare l’intervento. Si tratta, peraltro, di una deriva non solo italiana o europea, come confermano le polemiche riportate dalla letteratura internazionale⁸⁹.

In realtà questa fase sembra piuttosto ispirata dalla parola d’ordine del “turista al centro”. Per tutti gli anni ottanta e novanta la figura del turista è il riferimento, spesso sottinteso, di ciò che si intende per pubblico e il turismo, visto come soluzione taumaturgica al declino di attività più direttamente legate al mondo industriale, finisce per assumere una rilevante centralità – inizialmente dichiarata in modo ingenuo e in seguito praticata più discretamente – in buona parte dei documenti programmatici che si occupano di cultura. Questo atteggiamento viene spesso giustificato con la generale contrazione dei fondi pubblici per le politiche di welfare in genere, almeno secondo la percezione dichiarata dalle istituzioni culturali a tutti i livelli negli anni seguenti la crisi petrolifera e che porta in primo piano il ruolo economico della cultura e il suo contributo allo sviluppo⁹⁰.

Come già si è sottolineato commentando i programmi europei in questo campo, il concetto di sviluppo viene sempre inteso nel senso riduttivo di sviluppo economico di breve periodo e questo, a sua volta, ulteriormente circoscritto in

⁸⁸ Fra i testi che hanno fatto scuola vi è la valutazione dell’impatto turistico nell’area di Merseyside del 1986, *An economic impact study of tourism and associated arts developments in Merseyside* poi aggiornata nel 1996 (MIS, 1996).

⁸⁹ Sia “Museum News”, organo della American Association of Museums (Lusaka, Strand, 1998) che “Museum Journal”, organo della Museum Association inglese (Black, 1999) hanno sollevato il problema.

⁹⁰ Iniziative di successo quali quella di Merseyside (MIS, 1996) hanno in questo periodo un potere evocativo molto rilevante nelle amministrazioni pubbliche.

molti casi alle sole attività turistiche. Inoltre, è importante notare che le risorse per la cultura possono forse essere percepite, nel periodo in esame, come insufficienti in raffronto alle necessità, ma crescono in valore assoluto, anche in termini reali, soprattutto negli anni ottanta⁹¹. L'enfasi che viene assegnata quindi in questo periodo alle aspettative di ritorno economico, oltretutto nel breve periodo, di quelli che non a caso si definiscono sempre più comunemente gli "investimenti nella cultura", nonché la centralità assunta da profili di lettura e di linguaggio di derivazione chiaramente economico-aziendale, appaiono a posteriori più che altro come un'operazione ideologica, funzionale alla competizione fra le Regioni e lo Stato, accusato appunto di non essere in grado di gestire la "valorizzazione".

Oltretutto ciò avviene in un contesto in cui il concetto stesso di pubblico compie, nella riflessione teorica e nell'azione di molti musei, un significativo passo avanti verso quella che già venti anni or sono è stata definita la "quarta dimensione" del museo, la sua dimensione sociale⁹². Secondo questo punto di vista "l'obiettivo del museo non è il visitatore, il turista, lo studente, lo studioso, l'amatore o il frequentatore casuale ma l'intera comunità, sia locale che più lontana". Se si accetta questa definizione di pubblico, non solo l'analisi della domanda – questione che può riguardare principalmente la ricerca – ma la sua gestione e l'implementazione delle politiche che la riguardano – che coinvolge invece principalmente le amministrazioni pubbliche e, quando ne abbiano l'autonomia, i musei stessi – deve con ogni evidenza andare al di là degli attuali visitatori, siano essi cittadini residenti o turisti. È importante quindi allargare il concetto stesso di pubblico attuale oltre i visitatori fisici del museo, includendovi anche gli utilizzatori, attuali e potenziali, di ciò che il museo produce in termini di conoscenza scientifica e più in generale che possono trarre benefici dalla sua attività. Questo sarebbe, fra l'altro, il significato del termine "stakeholder", abusato quanto frainteso in moltissima parte della retorica burocratica sui musei⁹³. "Stakeholder" si contrappone a "stockholder" proprio per sottolineare che esistono soggetti la cui condivisione di interessi nell'attività del museo non è legata ad aspetti formali o giuridici – come possesso di quote azionarie o presenza nei consigli di amministrazione, reali o virtuali – ma è di natura sociale⁹⁴.

⁹¹ In realtà in Francia, per esempio, la spesa per la cultura viene più che raddoppiata in termini reali, nel decennio 1980-1991 (Benhamou, 1996). In Italia cresce del 90% in termini reali nello stesso periodo e rallenta ma continua a crescere (+ 32,6% contro +19,1% del PIL) anche negli anni novanta (Bodo, Spada, 2004).

⁹² de Varine (1976).

⁹³ Frainteso come l'altrettanto abusato termine "governance", originariamente riferito a una gestione che andasse oltre il coinvolgimento dei poteri costituiti per includere la partecipazione della cittadinanza e invece ridotto ormai a poco più che sistema di contrattazione fra istituzioni elettive e altri "poteri" (economici soprattutto) cui le regole democratiche non darebbero spazio e voce sufficienti. In molti paesi "governance" è perfetto sinonimo di "partecipazione".

⁹⁴ Tutte le persone che "sono in gioco" per l'appunto, da "stake" ossia "posta del gioco".

3. GESTIRE LA COMPLESSITÀ

3.1 VERSO UNA ORGANIZZAZIONE SISTEMICA DEI MUSEI?

Si è dunque visto come, in estrema sintesi, da una visione delimitata della cultura – ossia quella di un insieme di singoli beni, in cui è centrale l'azione di tutela e le considerazioni economiche sono limitate a territori marginali, quali la misurazione del valore e il funzionamento dei mercati – le amministrazioni pubbliche siano entrate, anche seguendo la razionalità suggerita dalla competizione con i poteri centrali, in una fase in cui il focus principale riguarda i consumi culturali, e dove diventano perciò rilevanti elementi quali la dimensione e la composizione dei flussi, la ricaduta occupazionale, la dimensione dell'indotto dell'industria culturale in senso lato.

In questa fase le amministrazioni del governo locale colgono la funzionalità del tema della valorizzazione come elemento utile nel braccio di ferro coi poteri centrali. Questi, fino a quel momento, avevano operato con una logica molto puntuale, sia perché ispirati a una visione non innovativa del patrimonio – e condizionata anche da motivi storici, come si è visto⁹⁵ – ma anche perché non va dimenticato che l'intervento occasionale, o sviluppato comunque il più possibile al di fuori della programmazione ordinaria, si dimostra assai efficace in termini di funzionalità della cultura come macchina del consenso, al pari di tutti gli interventi che consentono di concentrare, in termini sociali o spaziali, la spesa pubblica⁹⁶. Da questo punto di vista la rivendicazione di un potere di spesa locale aganciato maggiormente agli aspetti di valorizzazione rispetto a quelli della tutela avrebbe potenzialmente indebolito questo “privilegio della concentrazione”. Non è così tuttavia, perché in questo periodo, parallelamente alle modifiche nella visione dell'oggetto “patrimonio culturale”, si realizza anche una altrettanto importante trasformazione del linguaggio con cui quell'oggetto viene rappresentato.

Un aspetto di novità di questa fase – corrispondente alla seconda metà degli anni novanta – è infatti la nascita di un linguaggio culturale nuovo. La visione del patrimonio si arricchisce prendendo in considerazione altri elementi di connessione fra diversi profili di offerta culturale quali musei, biblioteche, attività di *performing arts*, industria audiovisuale come parti di un unico dispositivo di offerta culturale. Sintomatico di questa tendenza è non solo la mescolanza di diversi linguaggi artistici, ma anche la pratica di rappresentazione in spazi inusua-

⁹⁵ Pinna (2001).

⁹⁶ Negli anni ottanta “i diversi obiettivi perseguiti dalle principali componenti del sottosistema della politica possono spiegare la scelta tra le politiche di salvaguardia e di tutela diffusa da un lato e i progetti particolari e localizzati dall'altro” (Brosio, Santagata, 1992, p. 239).

li e diversi dai luoghi istituzionalmente destinati. Questo avvicina l'Italia alla condizione da tempo sperimentata in altri paesi, come la Francia o la Svezia, dove un ruolo sociale più pervasivo attribuito alla cultura ha portato alla creazione di strutture aperte e multifunzionali⁹⁷. Spinge in questa direzione anche l'emergere, perlomeno nell'interesse e nell'interpretazione corrente di studiosi e amministratori, di una figura di consumatore "erratico", non interessato tanto a uno specifico genere di offerta culturale (un museo o una tipologia di musei, una rappresentazione teatrale, un libro) ma ad aumentare il proprio "tasso di connettività" con l'universo culturale⁹⁸, secondo modalità di fruizione non lineari, analoghe a quelle sempre più caratteristiche dei nuovi media ipertestuali.

I modelli di fruizione emergenti – casuali e non lineari – facilitano la crescente tendenza all'incontro fra offerta culturale e industria del *loisir* e dell'*entertainment*⁹⁹ e spingono verso una progressiva assunzione di centralità da parte di paradigmi sintonizzati sul linguaggio, sulle metodologie, sulle parole chiave ma anche sui valori propri del dominio economico e in particolare del turismo, ambito nel quale il comportamento "erratico" della domanda è, sempre più, dominante.

Questo ha conseguenze importanti, in quanto i governi locali realizzano ben presto che le politiche di valorizzazione¹⁰⁰, se implementate secondo una logica ancora "puntuale" o *événementielle*, possono comunque garantire una concentrazione di spesa sufficientemente visibile e sono quindi efficaci in termini di produzione di consenso¹⁰¹. Non solo, ma si adattano splendidamente a una logica di promozione turistica che, a livello territoriale sub regionale, produce quasi sempre politiche non strutturali e una forte richiesta di interventi occasionali da parte degli enti locali.

Ibridazione delle forme espressive della cultura, commistione con la *cultural industry*, assunzione di un ruolo sempre più rilevante sulla scena da parte di paradigmi economici prima accessori, diffusione di aspettative sul ruolo del turismo culturale come attivatore di sviluppo locale, sono tutti aspetti che segnalano il consolidarsi di un nuovo contesto nel quale domina ormai un linguaggio diverso.

⁹⁷ Brosio, Santagata (1992, p. 218).

⁹⁸ "Ci si avvicina sempre più a considerare un modello di esposizione all'informazione, a valutare un tasso di connettività dell'individuo, più che a misurare attività specifiche" (OCP, 2002).

⁹⁹ Il reciproco innervarsi e alimentarsi di cultura e commercio attraverso un'industria culturale sempre più onnicomprensiva è un tipico tratto dell'era postmoderna (Kumar, 2000).

¹⁰⁰ L'intervento sui beni fisici, improntato alla logica della tutela, rimane comunque importante anche nelle politiche regionali; si veda il caso di cantieri di cospicue dimensioni finanziarie come quello della reggia di Venaria.

¹⁰¹ Sul funzionamento di questo meccanismo si veda Brosio, Santagata (1992).

Ma se tutti questi sono segnali dell'emergere di un nuovo linguaggio, ciò che ancora non è ben definito è un nuovo "discorso". Non esistono ancora, infatti, "formazioni discorsive" definite come insiemi eterogenei, composti di concetti, valutazioni, procedure d'osservazione, modalità d'enunciazione, regole giuridiche, prescrizioni amministrative, che permettano di costruire l'oggetto di un sapere – lo sviluppo basato sul patrimonio culturale in questo caso – e di individuare un dispositivo istituzionale – per esempio il museo o altre pratiche culturali – all'interno del quale l'oggetto del sapere diventi anche ambito di una prassi determinata e regolare.

Tuttavia, nella nuova situazione e a fronte di quella che si potrebbe definire una "domanda di complessità", la carenza di sufficiente organicità delle politiche viene avvertita con crescente progressione, nel decennio novanta e in particolare nella seconda metà di esso¹⁰², e la necessità di questa "formazione discorsiva" si fa più urgente.

È in questa fase che i musei confermano e anzi consolidano, nelle proposte di policy che vengono applicate o semplicemente dibattute, la centralità che avevano manifestato, anche se più debolmente, negli anni ottanta. Essi offrono infatti, rispetto ad altre istituzioni della cultura, una opportunità importante di dare agli interventi un carattere meno occasionale e più strutturale. Il ruolo cruciale che assumono da questo momento è anche legato al fatto che rappresentano il crocevia fra beni, consumi e patrimonio integrale. Essi presentano infatti caratteristiche di rilevante interesse sotto ognuno dei tre profili: contengono beni di alto valore simbolico (di cui si prendono cura negli aspetti materiali e immateriali), rappresentano uno snodo importante nel panorama dei consumi culturali sia in sé medesimi che per ciò che possono ospitare nelle ibridazioni con altri generi culturali; infine sono uno dei soggetti più indicati, attraverso le esperienze di museologia innovativa e grazie alla loro versatilità di linguaggio e di capacità ipertestuale, nell'applicare la promozione del patrimonio come insieme complesso. Interpretando il patrimonio secondo profili di analisi multilineari – che riescono di fatto assai più difficili rispetto ad altri tipi di istituzioni e forme culturali – e trasferendo con modalità analoghe il loro messaggio a pubblici diversi – circoscritti sociodemograficamente, ma di importanza centrale nella vita collettiva – i musei assumono un ruolo mediatico importante e unico che ne fa, da questo momento in avanti, un elemento sensibile nel panorama delle politiche culturali.

¹⁰² Sebbene il primo provvedimento sui sistemi museali, fra quelli vigenti, sia del 1979 (L.R. Puglia 21/1979), è fra la fine del decennio novanta e quello successivo che l'attività legislativa di tipo "sistemico" diventa più intensa.

3.1.1 Il “visitatore diffuso”

L’approccio ipertestuale della domanda, ossia la sensibilità dei contemporanei orientata a una comunicazione che nasce dall’incontro e dallo scontrarsi di una pluralità di procedimenti interpretativi, modi di pensare, stili di comunicazione¹⁰³ comporta un primo e fondamentale “punto di pressione” verso politiche di offerta integrate, quindi in grado di cucire fra loro diversi aspetti, modalità espressive e tipi di produzione culturale, al fine di costruire messaggi multilineari. In tempi recentissimi questo nuovo atteggiamento del pubblico – che si potrebbe definire di “visitatore diffuso” – sembra coerente con le modalità di visione diffuse dalle nuove tecnologie della comunicazione – e certamente ne è alimentato – ma lo stile ipertestuale è anche una necessità storica, è una risposta all’aumento della complessità del reale e ai modelli che utilizziamo per viverlo¹⁰⁴ e che – come si è visto – parte da lontano. Oggi, in ogni caso, modalità di vita multilineari si riscontrano con crescente frequenza, per esempio nel comportamento del turista “erratico”, figura sempre più diffusa e con la quale si confronta infatti consapevolmente quella che è ormai la maggiore industria del pianeta. Ma anche il comportamento del consumatore in genere segue da tempo un percorso di scelta che non ricalca quello uni-lineare “percezione del bisogno-acquisto della merce”, ma rincorre le infinite relazioni che si creano in un mondo visto come “un sistema di sistemi”¹⁰⁵, nel quale ogni elemento è collegato ad altri, li condiziona e li trasforma. La pubblicità commerciale ha percepito da tempo la novità di questa domanda e vi si è adattata a partire, almeno in Europa, dagli anni ottanta¹⁰⁶ e ha sostituito i metodi descrittivi con quelli evocativi, più adatti a stimolare una logica – di acquisto ma di approccio al reale in genere – sempre meno sequenziale.

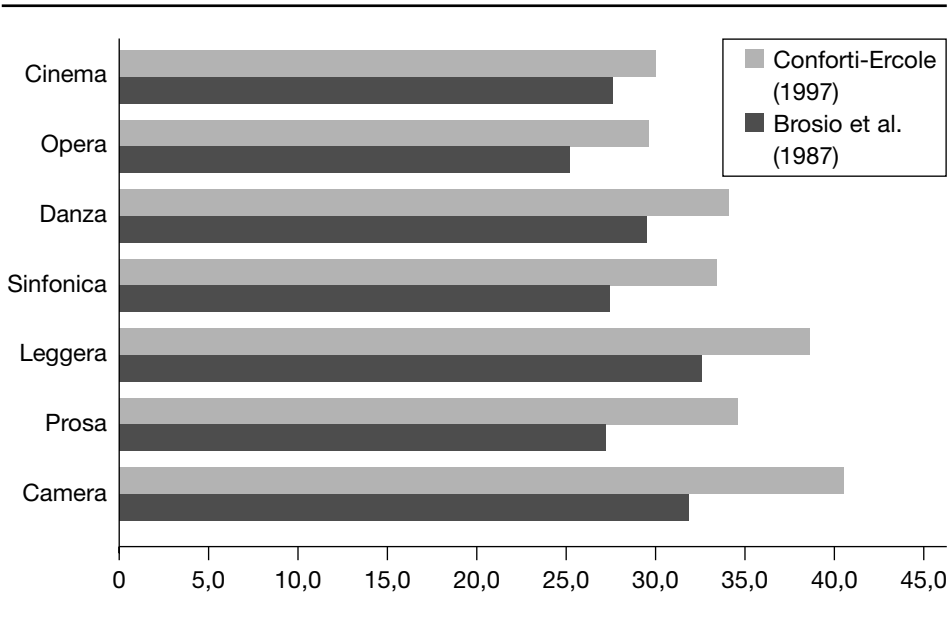
Le politiche di “valorizzazione” delle regioni e degli enti locali non possono eludere questa sfida, che non riguarda solo l’offerta delle singole istituzioni culturali (il modo di allestire la collezione di un museo per esempio), non sufficientemente autonome per poter affrontare il compito e comunque – per quanto riguarda molte delle più importanti – non dipendenti dal governo locale, quanto

¹⁰³ Calvino, nella sua lezione sul tema della Molteplicità, sottolinea proprio questi tratti come essenziali nel suscitare l’interesse dei moderni per la narrazione (Calvino, 1993, p. 127).

¹⁰⁴ Non è un caso che sia stata proprio la narrativa uno dei primi campi nei quali si è manifestato il disagio per l’incapacità dei mezzi comunicativi di colmare la distanza fra la complessità suggerita dal pensiero razionale e la capacità di rappresentarla. Esempio in tal senso è Borges (1956).

¹⁰⁵ Questa immagine viene utilizzata da Italo Calvino nell’ultima delle sue Lezioni americane, quella sulla Molteplicità (Calvino, 1993, p. 116).

¹⁰⁶ Forse non è un caso che registi come Fellini decidano in quegli anni di produrre spot pubblicitari, verosimilmente intravedendo in essi un mezzo espressivo dalle inedite potenzialità multi-lineari.

Fig. 3.1 Propensione di alcuni specifici pubblici alla frequentazione di altri tipi di spettacolo

Fonte: elaborazioni IRES su dati indagini 1987 (Brosio et al. 1989b) e 1997 (Conforti, Ercole, 1999)

piuttosto l'organizzazione delle diverse istituzioni culturali e delle loro specifiche offerte, in un quadro più ampio. Non è un caso se i primi provvedimenti¹⁰⁷ che cercano di "mettere a sistema" i musei, si richiamano soprattutto alle urgenze tecniche che potrebbero essere più facilmente assolte con l'unione di più istituzioni, mentre la seconda – e ben più consistente, dal 1995 in avanti – ondata di leggi, fa riferimento anche alla diversa e più complessa funzionalità che un sistema potrebbe rendere disponibile, cosicché oltre al cenno alle possibili economie, si introducono distinzioni fra sistemi territoriali e tematici¹⁰⁸, si affaccia il concetto di "valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale di un territorio"¹⁰⁹, si parla di "museo diffuso"¹¹⁰.

¹⁰⁷ Puglia (L.R. 21/1979), Toscana (L.R. 89/1980) e Liguria (L.R. 21/1980).

¹⁰⁸ Lazio (L.R. 42/1997), Emilia-Romagna (L.R. 18/2000).

¹⁰⁹ Lazio (L.R. 42/1997), Umbria (L.R. 24/2003).

¹¹⁰ Abruzzo (L.R. 61/1999).

3.1.2 *Il contributo del pensiero economico*

Oltre ai motivi appena esaminati, ossia l'emergere di una domanda complessa da parte dei cittadini e la crescita quantitativa e qualitativa del patrimonio di competenza locale, si deve considerare anche l'autonoma evoluzione del pensiero economico, che nei due decenni di fine novecento si consolida stabilmente all'interno dell'ambito culturale, come elemento di riferimento.

Esistono almeno quattro pilastri che, negli ultimi 25 anni, hanno sorretto, in Italia, la crescita dell'influenza del pensiero economico nel campo della cultura:

- la convinzione di potersi avvicinare significativamente all'autosufficienza finanziaria delle iniziative culturali (dei musei specialmente);
- l'ambizione di aumentare il concorso dei capitali privati, a sostegno della spesa pubblica, sia come sponsorizzazioni che come mecenatismo vero e proprio;
- le aspettative sul potenziale turistico e perciò, si suppone, di ricaduta economica sul territorio delle iniziative culturali;
- la consapevolezza del potenziale in termini di sviluppo locale endogeno rappresentato dal patrimonio culturale, laddove esistono significative concentrazioni territoriali (distretti, sistemi locali e simili).

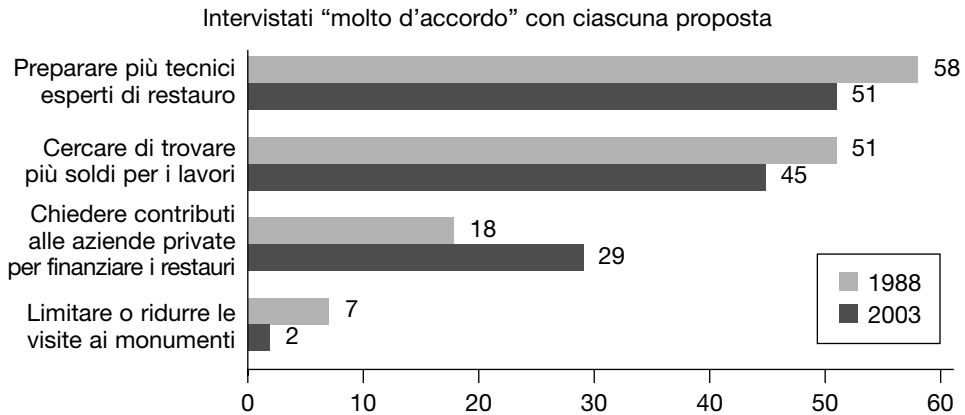
Il tema della collaborazione pubblico-privato nella gestione di alcune attività commerciali dei musei, molto agitato da politici e media nel decennio ottanta e che trova una concretizzazione nella legge Ronchey del 1993, viene abbandonato in breve tempo, e con esso il mito dell'autosufficienza finanziaria che l'aveva in parte accompagnato, allorché si realizza, anche sulla scorta dello scarso entusiasmo dei privati, che non esistono consistenti margini di redditività nella gestione dei cosiddetti "servizi aggiuntivi"¹¹¹ e che i casi di musei o altre istituzioni culturali che raggiungono o si avvicinano in modo significativo al pareggio fra entrate dirette e costi di gestione sono pochi e inseriti in contesti generalmente non ripetibili altrove¹¹².

Anche le aspettative sull'afflusso dei capitali privati vengono relativamente ridimensionate alla fine del decennio novanta. In un primo momento si era evocato – da parte di media, opinionisti, amministratori – soprattutto l'intervento dei capitali privati, i quali avrebbero dovuto, in analogia a quanto accade da tempo in contesti socioeconomici completamente differenti, come quello degli Stati Uniti, garantire risorse aggiuntive alla cultura. La realtà vede un bilancio, a fine anni novanta, con luci e ombre da questo punto di vista¹¹³, con una diminuzione

¹¹¹ Poi denominati "servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico" (D.Lgs. 29 ottobre 1999, n. 490).

¹¹² Per un bilancio a dieci anni dall'approvazione della legge 14 gennaio 1993 n. 4 (legge Ronchey), si veda Cappelli (2004, pp. 311-14).

¹¹³ In realtà cresce moltissimo la pubblicità (che finanzia principalmente le iniziative edi-

Fig. 3.2 Proposte per conservare/restaurare i monumenti – trend (valori %)

Base: totale intervistati 2003 (n = 1.009); 1998 (n = 1.854); non viene riportato il dato relativo alla proposta di raccolta dei contributi fra i cittadini, perché non sondato nel 1988.

del peso relativo dell’intervento privato complessivo rispetto a quello del settore pubblico.

La constatazione di un modesto intervento dei capitali privati con funzione di sponsorizzazione e soprattutto di mecenatismo, penalizza soprattutto quei comparti culturali che hanno maggiori difficoltà strutturali ad agganciarsi ai fenomeni di mercato e alla pubblicità in primo luogo, come musei o spettacolo dal vivo. Questo tuttavia non deve far dimenticare la crescita invece rilevante sperimentata dall’industria culturale nel suo complesso nel periodo in esame, sia in Italia che nel mondo in genere¹¹⁴.

Entrambi i “pilastri” appena esaminati, oltre ad avere sperimentato un relativo declino di interesse, hanno probabilmente giocato, fin verso la metà degli anni novanta, un ruolo di sostegno alle iniziative puntuali e distintamente riconoscibili piuttosto che a quelle “di sistema”. Infatti la massimizzazione degli effetti politici – in termini di raccolta del consenso – come pure delle aziende private – in termini di visibilità e ritorno d’immagine – si ottengono più facilmente con

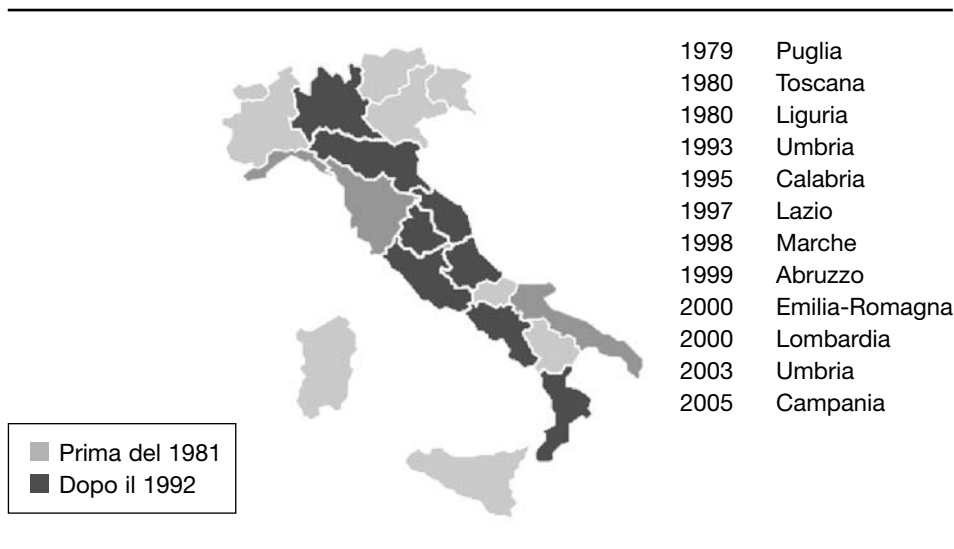
toriali), mentre sono soprattutto i consumi privati a segnare il passo, aumentando, ma molto meno del PIL e ancor meno rispetto alla crescita della spesa pubblica per la cultura (Bodo, 2004, p. 75). Il mecenatismo cresce, ma rappresenta una voce di trascurabile importanza quantitativa (Dal Pozzolo, Coni, 2004.)

¹¹⁴ Nei due decenni ottanta e novanta, il volume del commercio internazionale di prodotti culturali (film, musica, televisione, libri) cresce da 95 a 288 miliardi di dollari. Negli Stati Uniti i *cultural goods* costituiscono la prima voce dell’export (Unesco, 2000).

Tab. 3.1 Risorse per la cultura (numeri indice su periodo precedente)

	1980	1990	2000
Pubblico	100,0	179,8	140,2
Privato	100,0	192,2	130,1
Totale	100,0	189,9	132,6
PIL	100,0	126,1	119,9

Fonte: Bodo (1994, 2004)

Fig. 3.3 Leggi sui sistemi museali

interventi molto mirati, localizzati nel tempo e nello spazio, chiaramente individuabili¹¹⁵. Vi sono invece altre suggestioni di carattere economico, quelle legate ai temi del turismo e dello sviluppo locale, che hanno verosimilmente avuto una funzione più rilevante verso la messa in opera di politiche “di sistema”.

Le ricadute economiche legate al turismo sono state – e tuttora rimangono – una motivazione forte per l’adozione di politiche strutturate nel campo della cul-

¹¹⁵ “Se invece il politico di professione [...] ritiene di rendere massima la sua utilità, il suo prestigio o il suo benessere materiale cercando di scambiare risorse pubbliche con consenso, allora la politica adatta allo scopo deve [...] diventare particolare, anzi particolaristica, e concentrare i suoi benefici economici o anche genericamente culturali. [...] In conclusione, i diversi obiettivi perseguiti dalle principali componenti del sottosistema della politica possono spiegare la scelta tra le politiche di tutela e salvaguardia diffusa da un lato e progetti particolari e localizzati dall’altro.” (Brosio, Santagata, 1992, pp. 238-39).

tura. Normalmente i benefici di queste vengono attribuiti alla presunta maggiore visibilità ottenibile offrendo sul mercato turistico un insieme integrato di musei o comunque di singole emergenze culturali in qualche modo collegate fra loro, anziché isolate eccellenze. Proprio nelle modalità di questi collegamenti, non sempre capaci di andare oltre la semplice promozione formale¹¹⁶, si colloca spesso la debolezza di alcune di queste iniziative, la cui proliferazione rende peraltro incerta la loro stessa competitività sul mercato¹¹⁷. Di “itinerari turistici culturali” si inizia a trovare traccia nella legislazione regionale fin dai primi anni ottanta¹¹⁸, ma è dalla seconda metà del decennio novanta in avanti che si comincia a parlare di “organizzazione di itinerari culturali, individuati mediante la connessione fra beni culturali e ambientali diversi, in collaborazione con gli enti e organi competenti per il turismo”¹¹⁹, prefigurando quindi una articolazione più strutturata di beni e siti diversi in un quadro organico di offerta turistica e culturale.

Nonostante i limiti di molte di queste iniziative, qui appena accennati e di cui sono peraltro corresponsabili le politiche per il turismo, va sottolineato che esse hanno avuto il merito di promuovere un complessivo ragionamento, di amministratori, studiosi ma anche operatori e appassionati locali, su come meglio scoprire e quindi organizzare in termini di offerta, risorse culturali fra loro molto diverse per tipologia, importanza, natura proprietaria.

Una quarta e ulteriore importante motivazione avanzata dal pensiero economico, è legata al concetto di sviluppo locale endogeno. È nel decennio novanta, soprattutto, che si fa strada fra gli economisti il concetto che la cultura possa e debba essere un elemento su cui basare lo sviluppo economico e sociale a livello locale e questo spinge all’adozione di politiche complesse e all’elaborazione di modelli di intervento nuovi, come per esempio i distretti culturali o i sistemi locali territoriali, comunque basati su una forte integrazione sia dei soggetti operanti localmente che delle risorse culturali (in senso lato) del territorio.

Queste suggestioni vengono anche alimentate dall’osservazione di esempi concreti di territori che sembrano avere successo nel mettere in atto politiche di promozione territoriale che, fra le altre cose, collegano fra loro eventi artistici, offerta museale, patrimonio gastronomico o enologico, risorse ambientali, occasioni di esplorazione dei luoghi, recupero dei centri storici e del patrimonio immobiliare tradizionale, valorizzazione di aspetti del passato, immateriali – come

¹¹⁶ Spesso si tratta di collegamenti creati sulla carta oppure senza un coinvolgimento degli attori economici e sociali sufficiente a garantire una gestione vitale oltre la fase di lancio.

¹¹⁷ Fra la fine del decennio novanta e l’inizio di quello successivo, iniziative di questo genere si moltiplicano anche a livello provinciale e sub-provinciale.

¹¹⁸ L.R. n. 33 del 22 marzo 1980, della Regione Lombardia.

¹¹⁹ L.R. n. 11 del 3 marzo 1999 della Regione Abruzzo e L.R. n. 14 del 6 agosto 1999 della Regione Lazio.

quelli letterari per esempio – o materiali, come le residenze storiche, le ville, le corti anche private, gli aspetti paesaggistici e la loro valenza storica¹²⁰. Si tratta di esempi importanti anche perché il turismo rappresenta una parte sola del contributo allo sviluppo locale, principalmente fondato su una commistione fra elementi culturali e territoriali da un lato e risorse economiche locali dall'altro.

Questa idea viene fatta propria dalle amministrazioni locali e regionali e costituisce un'ulteriore spinta verso politiche che “riorganizzino” i diversi elementi del patrimonio culturale. Sono state rare le iniziative di legge che hanno cercato di riorganizzare il patrimonio museale ispirandosi a questo indirizzo, in una logica di museo diffuso¹²¹. Si tratta di politiche non facili da attuare e che, in una prima fase almeno, hanno visto emergere, a livello locale, atteggiamenti creativi accompagnati da altri puramente imitativi. Inoltre a livello regionale, come si vedrà, le iniziative hanno spesso risentito dei condizionamenti derivanti dalla genesi storica dell'interesse delle amministrazioni per il patrimonio culturale, mediato, come si è visto, da quella per i consumi culturali, e hanno dedicato talvolta eccessiva attenzione alla logica degli eventi¹²². Tuttavia, è indubbio che si tratta di un “punto di pressione” importante e tuttora attuale. Se infatti il “terzo pilastro”, quello del turismo, ha esercitato un effetto composito, da un lato favorendo la creazione di alcune prime organizzazioni complesse dell'offerta culturale (come per esempio gli itinerari che collegano più siti) e dall'altro promuovendo interventi improntati a una logica poco integrata e piuttosto legata a singoli eventi, il “quarto pilastro” sembra invece destinato a contribuire in misura più rilevante all'adozione di politiche strutturate, perché senza queste ultime lo sviluppo locale non solo non potrebbe essere realizzato, ma neppure simulato. In sintesi, si può affermare che il pensiero economico, nel momento in cui interagisce con le politiche culturali con modalità che superano le interpretazioni superficiali della cultura come elemento di rendita e considera invece le sue potenzialità in un quadro di sviluppo, tende quasi inevitabilmente a utilizzare un approccio integrato e a suggerire policy complesse¹²³. Questo accade perché tradizio-

¹²⁰ Le Langhe sono considerate *success story* in tal senso, in Piemonte e non solo, anche se sulle effettive dimensioni del successo mancano tuttora riscontri rigorosi (Santagata, 2003, comunicazione personale; Borriero, Santagata, 2001).

¹²¹ Si veda la L.R. n. 6 del 24 marzo 1998 della Regione Marche, che equipara “alle raccolte e ai musei locali tutti i beni mobili e immobili di proprietà pubblica e privata d'interesse archeologico, naturalistico o comunque culturale che possano essere integrati funzionalmente nella generale organizzazione in sistema del museo diffuso”.

¹²² Perché la commistione fra generi e soprattutto il contagio con lo spettacolo dal vivo facilitano la assunzione di rilevanza dell'aspetto *événementielle* di ogni iniziativa, da quelle di animazione di una residenza a quelle formative.

¹²³ Per esempio la citata legge 6/98 delle Marche individua i cluster museali in base a una serie di elementi quali identità culturale del territorio; presenza di reti archeologiche esisten-

nalmente l'economia dello sviluppo ha un orientamento sistemico che, soprattutto in epoca contemporanea, spiega i fenomeni come risultanti di spinte ed elementi tra loro molto diversi, in un equilibrio dinamico nel quale contano anche i feedback e le relazioni reciproche e i soli requisiti iniziali di un sistema non sono sufficienti a determinarne il futuro.

3.1.3 *La crescita del patrimonio locale*

Anche se la nuova concezione del patrimonio non si può ridurre a un semplice aumento della lista dei beni da tutelare, è indubbio che negli anni novanta le regioni effettuano anche un'azione di tutela tipicamente riservata alle autorità centrali, includendo nell'insieme dei beni di rilevante interesse culturale anche aspetti di ciò che spesso viene definito "patrimonio diffuso"¹²⁴. Queste iniziative non fanno che adeguarsi a un movimento di riscoperta che non coinvolge solo gli abituali addetti ai lavori, ma al quale partecipano, e fin dalla metà degli anni settanta, amministratori locali di moltissimi piccoli centri, esperti e appassionati locali, associazioni di cittadini. L'allargamento oggettivo che viene così ad attuarsi, dello spettro – tipologico, dimensionale, territoriale, proprietario – del patrimonio culturale rende ancora più evidenti i limiti delle politiche basate sui beni considerati come singole e separate entità ed esercita inevitabilmente una spinta verso la progettazione di politiche nuove¹²⁵, capaci di "tenere insieme" l'eterogeneità del nuovo patrimonio.

Ma l'operazione di ampliamento patrimoniale non vede impegnate solo le regioni: negli anni novanta province, comunità montane e comuni partecipano attivamente alla riscoperta del patrimonio locale con le iniziative più disparate. Questo crea fra l'altro un'esplosione semispontanea – perché spesso alimentata anche da iniziative di privati e associazioni – di collezioni e talvolta di piccoli

ti o di fatto, anche se "trasversali" al distretto individuato; esistenza di perimetri amministrativi come quelli delle Comunità Montane; presenza di reti museali operative, di associazioni promosse dalle province e di progetti di nuove reti; presenza di parchi e riserve naturali; presenza di distretti industriali di particolare importanza e omogeneità; caratteristiche e dimensioni dello sviluppo turistico e capacità ricettiva del territorio.

¹²⁴ Un esempio emblematico è l'inclusione dei locali storici e dei caratteri tipologici costruttivi, iniziata con le L.R. 34 e 35 del 1995 in Piemonte e poi proseguita fino a entrare, con la L.R. 31 del 2001 della Regione Lazio, in presunto conflitto (poi riconosciuto come infondato dalla Corte Costituzionale) con le competenze statali in materia di tutela.

¹²⁵ Fra i provvedimenti di legge che cercano di affrontare una parte di questa materia, vanno segnalate le leggi sugli ecomusei di Piemonte (L.R. 31/1995) e della Provincia autonoma di Trento (L.P. 31/2000). Dopo il 2000 vengono presentati disegni o proposte di legge analoghe in altre 6 regioni o province autonome in Italia (www.osservatorioecomusei.net).

musei. Questa miriade di piccole istituzioni, generalmente poco professionalizzate e non in grado di esercitare una consistente domanda – per esempio di finanziamenti o di altro tipo di assistenza – nei confronti delle autorità regionali, sono comunque avvertite da queste con disagio se non come un problema. Spesso è proprio al carattere frammentario e non organizzato di queste proposte che fanno riferimento i provvedimenti regionali sui sistemi museali o le prime iniziative di applicazione dell'atto di indirizzo per gli standard museali¹²⁶. Il superamento del carattere frammentario, o presunto tale, dei musei italiani viene peraltro indicato come un elemento rilevante per adottare politiche di sistema anche nella letteratura scientifica¹²⁷.

3.1.4 *Il personale della cultura*

Infine non va dimenticato un ulteriore e importante fattore che favorisce un ripensamento delle politiche culturali, legato all'evoluzione, quantitativa e qualitativa, di quella che si potrebbe definire l'occupazione culturale. Da un punto di vista quantitativo, il numero di addetti in attività direttamente riconducibili alla cultura, pur con tutte le cautele legate alla non facile definizione della grandezza in questione¹²⁸, sembrerebbe mostrare una dinamica sostenuta, almeno relativamente al settore terziario nel suo complesso. La crescita del comparto, comunque valutata, è infatti superiore al 3% medio annuo, contro meno di un punto e mezzo per il terziario nel totale.

Tuttavia, l'aspetto forse più rilevante è di carattere qualitativo e riguarda non tanto il numero di persone direttamente coinvolte in attività culturali – di produzione, di studio, di gestione – quanto piuttosto le modalità con cui ci si occupa dell'argomento. Nel decennio novanta, in modo progressivo, la consapevolezza della frammentarietà degli interventi di policy e della molteplicità delle risposte possibili di fronte ai problemi posti da una società di cui sempre più si è in grado di apprezzare la complessità, diffondono anche tra il personale tecnico e amministrativo del governo locale – non solo dunque tra gli studiosi – l'urgenza di adottare metodologie diverse, maggiormente basate su approcci interdisciplinari e lavoro d'equipe. Si mette così all'opera una contaminazione trasversale di saperi che porta anche i funzionari tradizionalmente non appartenenti all'ambito

¹²⁶ Ministero per i Beni e le Attività Culturali, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (D.Lgs. n. 112/98, art. 150, comma 6).

¹²⁷ Bagdadli (2001) e Sinatra et al. (2004).

¹²⁸ Per le difficoltà metodologiche e relative possibili soluzioni, si veda Bodo, Pace (2004).

Tab. 3.2 L'occupazione nella cultura (1980-2000)

<i>settore</i>	<i>Addetti (x 1.000)</i>	<i>% crescita</i>	<i>Periodo</i>
Ministero	22	3,2	1980-2001
Governo locale	16	0,0	1993-1999
Non profit	513	27,3	1980-1999
ENALPS	55	3,8	1990-1999
Professioni	192	4,3	1993-1999
Totale cultura	798	4,8	1980-2001
Totale terziario	12.725	1,2	1981-2001
Totale terziario	12.725	1,4	1991-2001

Fonte: elaborazioni IRES su dati Bodo, Pace (2004) e ISTAT (anni vari)

degli “addetti ai lavori” della cultura, a occuparsene. È per questa via che il “personale della cultura” aumenta la propria dimensione: perché non sono solo più gli addetti delle Direzioni Cultura di un ente regionale, per esempio, che si occupano di patrimonio, essendo questo, in modo sempre meno marginale, oggetto di interesse per le politiche promosse negli ambiti della pianificazione territoriale, dell’agricoltura, dell’ambiente, delle politiche sociali, della montagna, a livello regionale, ma anche degli altri enti locali.

Si è ipotizzato in precedenza che la crescita quantitativa e qualitativa del pubblico, possa essere stata fra le cause motivanti della messa in opera di politiche culturali più organiche, avendo evidenziato una distanza fra domanda dei cittadini e offerta delle amministrazioni. È lecito chiedersi se la crescita di numerose iniziative, ancor più se costituite da interventi frammentari e provenienti da livelli di governo diversi, non possa avere anch’essa esercitato una spinta analoga, attraverso la costruzione di un contesto di caos competitivo, che in parte ha evidenziato quella distanza e in parte l’ha coperta, ma invadendo, anche se non formalmente, funzioni tradizionalmente attribuite ad altri soggetti. Il fatto dunque che, nel campo genericamente definito come “cultura”, aumenti il numero di persone che “se ne occupano” rappresenta un potenziale pericolo per chi deve amministrare, che potrebbe spingere verso l’adozione di procedure e assetti di competenze ben organizzati, dove rimanga poco spazio per una interpretazione soggettiva delle rispettive funzioni.

Non va neppure sottaciuto il fatto che proprio gli addetti del settore culturale, sia quelli direttamente inseriti nelle strutture dei diversi livelli di governo locale che quelli coinvolti con altri ruoli, potrebbero, similmente a quanto fatto in passato dalle regioni nei confronti dello Stato, avanzare richieste per interventi più organici e meno visibili, meno dotati di “privilegio della concentrazione”.

Tuttavia, la crescita quantitativa – e perciò di potenziale pressione politica – del personale culturale, potrebbe avere anche un effetto contrario, facendo contemporaneamente lievitare la domanda, già percepibile, per un più formale rico-

noscimento di professionalità. Questo potrebbe avere esiti ambivalenti: da un lato crescerebbe il numero e dunque la varietà di approcci delle persone che si occupano di fatto di aspetti culturali, ma dall'altro la maggiore delimitazione disciplinare potrebbe ridurre le contaminazioni e le benefiche influenze reciproche¹²⁹ riducendo di conseguenza gli apporti innovativi che quasi sempre, anche in museologia, esse hanno generato¹³⁰.

3.2 DUE RISPOSTE ALLA COMPLESSITÀ

Fin qui si è visto da quali presupposti siano nate le politiche di “messa in sistema” che riguardano il patrimonio culturale e i musei in modo particolare. Si è anche cercato di argomentare come queste possano essere considerate risposte alla crescita della complessità in campo culturale e come questa risposta si sia manifestata sotto l'influenza di diversi “punti di pressione”, esercitati dalla sensibilità e dagli atteggiamenti del pubblico, dalle influenze del pensiero economico, dalla mutata natura del patrimonio di competenza delle amministrazioni regionali e dalle spinte generate all'interno del dominio culturale stesso, ovvero dagli addetti ai lavori e dalle dinamiche quantitative e qualitative degli interessi professionali.

Le risposte in termini di policy strutturate sono state finora relativamente disomogenee e possono tuttora considerarsi in una fase di elaborazione. Possiamo però già distinguere alcuni tratti essenziali che prefigurano a loro volta due modelli fra loro diversi.

Un dato acquisito e comune è che non si può promuovere la cultura in *splendid isolation* ma che questa deve essere inserita all'interno di un contesto più ampio, i cui contorni e contenuti sono ancora in via di definizione¹³¹. Sarebbe infatti ormai acquisito che una riforma dei musei principalmente basata sul miglioramento dell'efficienza della singola istituzione – che era stato un caposaldo del dibattito in materia, fino alla constatazione dei modesti risultati della legge Ronchey e che rimane peraltro un obiettivo importante – non sia di per sé facile da perseguire in assenza di una macropolitica, che affronti determinati nodi a livello di insieme dei musei. La parola chiave, che potrebbe aiutare a definire meglio questo contesto e che sembra emergere con frequenza nelle proposte pro-

¹²⁹ Quelli che Edgar Morin definisce “*concupinages illégitimes*” (2003).

¹³⁰ Per Hugues de Varine, uno dei fondatori della Nuova museologia, le maggiori innovazioni nel campo, negli ultimi 40 anni, sono arrivate proprio dall'esterno della specializzazione museologica vera e propria, ma da persone che se ne occupavano partendo da altre discipline (de Varine, 2005).

¹³¹ La proliferazione di termini quali rete, sistema, “mettere in rete” è sintomatico di questa indefinitezza ma anche della tensione verso una maggiore strutturazione delle politiche.

gettuali, potrebbe essere “sviluppo locale”¹³², ma è proprio qui che intervengono interpretazioni diverse di questo concetto.

Non esiste una ricetta per lo sviluppo, tuttavia negli anni recenti il dibattito ha fatto spesso riferimento a due schemi alternativi, quelli dello sviluppo endogeno ed esogeno. Senza avere la pretesa di esaurire in poche righe gli esiti di una discussione controversa e tuttora aperta, vale la pena soffermarsi su alcune dicotomie che comportano conseguenze rilevanti sulle scelte che le politiche culturali effettuano in merito alla organizzazione sistemica, per quanto riguarda sia la centralità e urgenza di questa che le sue modalità di attuazione.

La prima riguarda gli aspetti processuali degli schemi endogeno o esogeno.

I modelli di sviluppo esogeni sono basati su processi extra-diretti, in cui le decisioni fondamentali sono assunte da operatori esterni all'area e non riguardano la creazione di sinergie dinamiche con l'ambiente locale, nei quali il territorio svolge un ruolo di spazio passivo, più o meno attrezzato a seconda dell'insieme di dotazioni che presenta e quindi di condizioni che statisticamente consentono un vantaggio localizzativo per una eventuale impresa esterna, modificando le sue le decisioni a investire.

Il dibattito recente in ordine allo sviluppo locale¹³³ ha invece portato al centro dell'attenzione il concetto di sviluppo endogeno, sottolineandone, proprio in riferimento alla valorizzazione delle risorse culturali dei territori, la migliore adattabilità a percorrere dinamiche capaci di autosostenersi. Nello studio dei processi di innovazione tecnologica e politica a livello regionale e locale le relazioni territoriali assumono un ruolo decisivo e una delle nozioni teoriche principali è il “milieu”: un sistema a rete di imprese, istituzioni, regole e comportamenti caratterizzato da uno spazio geografico, una logica organizzativa e una dinamica di apprendimento che guida verso l'innovazione¹³⁴.

Seguendo la logica del primo schema, quello dello sviluppo esogeno, la competitività del territorio viene perseguita attraverso una sua migliore “attrezzatura” e i musei possono essere coinvolti da queste politiche in quanto elementi che concorrono a determinare la sua attrattività. Normalmente gli interventi sono perciò mirati a migliorarne le performance gestionali e questo avviene più frequentemente attraverso le loro *facilities* piuttosto che la loro leadership. Qui l'unico aspetto sistemico è quello legato alla visibilità e all'economicità di gestione che

¹³² Anche l'APQ della Regione Piemonte sui Beni culturali parla esplicitamente di azioni mirate a “incidere positivamente sulla qualificazione delle risorse culturali della Regione Piemonte e più complessivamente sul processo di sviluppo economico-sociale, in un contesto di programmazione integrata delle risorse” (art. 2).

¹³³ Per esempio quello sviluppato in ambito comunitario con la creazione del gruppo GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs).

¹³⁴ Il *milieu innovateur* (Camagni et al., 2004).

può derivare ai singoli mediante la loro organizzazione collettiva in una sistemica più spesso tematica che territoriale, quindi con molti soggetti della stessa tipologia uniti, talvolta in modo formale, su un'area non necessariamente omogenea, oppure, ma più raramente, unendo soggetti differenti su un territorio relativamente coeso e riconoscibile.

La logica del secondo schema, quello dello sviluppo endogeno, sottolinea invece la centralità dei processi decisionali degli attori sociali locali e la loro capacità di controllare e internalizzare conoscenze e informazioni esterne, l'utilizzazione delle risorse locali (lavoro, capitale, imprenditorialità, conoscenze e professionalità specifiche, risorse materiali), la costruzione di interdipendenze produttive a livello locale. Gli interventi sono in questo caso mirati più alla funzionalità del sistema che delle singole componenti e agiscono quindi in una logica che si potrebbe definire di funzionalità sociale e non aziendale. La visibilità oltre la scala locale non assume un ruolo decisivo, mentre a livello locale risulta relativamente facile da conseguire e non necessita quindi un uso strumentale dell'organizzazione a tale scopo. La logica sistemica è quasi sempre territoriale, non esistendo in genere a livello locale una sufficiente numerosità di soggetti della stessa tipologia¹³⁵.

Questi schemi rappresentano in realtà "famiglie di modelli" e sono diverse le tipologie di processi di sviluppo endogeno (dai distretti culturali ai sistemi locali territoriali o agli ecomusei a rete) così come numerose sono le tipologie di modelli di sviluppo esogeno. Tuttavia, da questa sommaria disamina emergono, intrecciate fra loro in modo a volte distinto e altre volte più sfocato, ulteriori dicotomie che si ritrovano frequentemente nel dibattito sull'organizzazione dei musei: quella fra approccio funzionale (o aziendale) e sociale, quella fra organizzazione tematica e territoriale, quella fra organizzazione consistente o superficiale e ancora interattiva o passiva.

Sotto il primo profilo, si può constatare che le iniziative si distinguono, ossia si delimitano e rendono manifesta la propria specificità rispetto ad altre, più facilmente mettendo al centro della propria missione un obiettivo relativamente materiale, neutro, tecnicamente ben definibile e circoscritto (la cura di una collezione per esempio e tutte le distinte attività disciplinari che vi sono connesse) piuttosto che ideale e progettuale (per esempio la responsabilità sociale di cui ci si fa carico)¹³⁶. Questo approccio "funzionale" è coerente con la richiesta di mag-

¹³⁵ Ma non si tratta di una regola: il circuito dei Castelli Aperti delle Langhe, Monferrato e Roero (iniziativa peraltro iniziata su un territorio ancora più ridotto e coeso) si inserisce in una logica abbastanza vicina a quella di sviluppo endogeno, ma mette a sistema elementi della medesima tipologia.

¹³⁶ Sulle conseguenze, assai rilevanti, per i musei che si ispirino all'una o all'altra, si veda il brillante e brevissimo saggio di Stephen Weil (1989, pp. 433-37) e più in generale l'opera di Weil (1999).

giori riconoscimenti professionali avanzata da chi lavora nel campo culturale e ovviamente ne segue la crescita di centralità (nei musei in primo luogo), perciò è destinato a manifestarsi anche in presenza di altre spinte, indirizzate invece verso una maggiore trans-disciplinarietà e una vocazione a dichiarare gli impegni sociali.

Anche l'asse centrale, territoriale o tematico, attorno al quale far crescere le organizzazioni sistemiche in campo culturale può assumere un ruolo rilevante nella capacità di interpretare il patrimonio culturale in modo più o meno coerente con la sfida della complessità. Molto spesso è intorno a un comune elemento di tipo tematico, come la tipologia funzionale o l'epoca dell'immobile o ancora l'affinità della collezione in carico, che è più facile creare organizzazione. Ciò avviene anche per i motivi appena visti: unirsi sulla base di comuni parentele tecniche non chiama in causa le finalità programmatiche dei singoli e affida quelle dell'insieme degli aderenti a un organismo in genere sovra-ordinante (un altro livello di governo per esempio) e con ciò rende meno probabili i conflitti. Questo approccio inoltre, si adatta alla esigenza, propria di molti governi locali, di sottolineare la fondatezza della contiguità territoriale della propria giurisdizione. Può infatti sembrare controintuitivo, ma sottolineare il senso di alcuni territori (per esempio distretti o comunità montane) può – in taluni e specifici casi – mettere indirettamente in evidenza l'assenza di senso di altri, di maggiori dimensioni e che li contengono come giurisdizione (per esempio province o regioni). Innellare differenti circuiti tematici, invece, può concorrere a rafforzare una immagine territoriale complessiva¹³⁷.

Quando il criterio unitario viene invece rintracciato in un criterio territoriale, ciò può avvenire privilegiando l'aspetto della prossimità fisica, della comune appartenenza giurisdizionale o ancora della comune volontà di essere partecipi di un unico progetto territoriale. Mentre la vicinanza geografica comporta ancora un'enfasi rilevante di aspetti tecnici (ci si unisce perché si possono condividere servizi, perché si hanno pubblici in comune, perché si usano le stesse infrastrutture), l'adesione a un "sistema", quale esso sia, motivata principalmente come progetto comune, comporta una minore importanza attribuita agli aspetti tecnici e una probabile maggiore conflittualità legata alle finalità dell'impresa o all'estensione dei partecipanti¹³⁸.

¹³⁷ Questo per esempio è accaduto in uno dei primi sistemi, quello dei musei della Catalunya, fortemente condizionato dalla necessità di sottolinearne il carattere di stato-nazione (Iniesta, 2001).

¹³⁸ Questo spiega in parte perché progetti tipicamente di "sistema territoriale", come per esempio gli ecomusei e similari, vengono spesso accusati di non essere sufficientemente rigorosi sul piano delle metodologie museali nonché poco chiari sugli aspetti programmatici o ancora litigiosi sulla definizione della "squadra".

Infine, anche la consistenza delle regole comuni che sottostanno alle organizzazioni è un altro elemento rilevante. Queste possono avere infatti un carattere sostanzialmente superficiale e formale¹³⁹, basato sull'adesione comune a un organismo con pochi poteri e che quindi non influenza l'agire degli aderenti, o più concreto e tale da chiamare in causa l'impegno dei singoli, ingerendosi, almeno potenzialmente, in modo sostanziale nei loro programmi o quantomeno nella loro modalità di azione (per esempio prevedendo procedure e stili di azione comuni, adottando standard qualitativi sul tipo di prodotto offerto, disciplinari relativi ai fattori produttivi impiegati e così via).

Due elementi chiave sono in questo caso i costi di transazione per l'amministrazione del sistema e l'intensità delle interazioni fra i membri. Ovviamente i primi sono molto bassi nel caso di organizzazioni a basso contenuto sostanziale, in quanto non vi sono molte decisioni da assumere una volta sottoscritta l'adesione iniziale. Tuttavia, anche in assenza di contenuti sostanziali importanti (si pensi a un itinerario di siti che non preveda altro che la pubblicazione dell'elenco su una brochure) le procedure possono diventare onerose proprio perché quando l'unico elemento rilevante è quello della presenza o assenza, possono sorgere difficoltà nel momento di estendere o ridurre il numero dei partecipanti. Per questo si tratta di un tipo di organizzazione prevalentemente utilizzata all'interno di un ente sovraordinante (qualcosa di simile a una rete proprietaria). Quando, invece, si sviluppa come rete non proprietaria, la difficoltà può essere superata grazie all'azione di un ente che funge da gestore del sistema in virtù di una riconosciuta autorevolezza nel campo. Un'ulteriore alternativa è quella di una organizzazione formata da componenti i cui caratteri sono chiaramente riconosciuti e perciò fuori discussione, ma questo comporta una conseguente bassa innovazione e il rischio di creare narrazioni basate su luoghi comuni. Diversamente il rischio è quello di patire una certa rigidità (si discute al momento della creazione dell'organizzazione e poi non si effettuano modifiche e si invecchia in fretta). Le organizzazioni superficiali sono comunque quasi sempre passive e viceversa, in quanto nascono a seguito dell'azione decisiva di un soggetto, in genere esterno e quindi appartenente a una tipologia diversa rispetto ai membri dell'organizzazione, e non in grado di mobilitare gli aderenti a sostenere elevati costi di transazione. I bassi costi di transazione comportano dunque, in questo caso, oneri consistenti in termini di operatività ed efficacia sociale dell'organizzazione.

¹³⁹ Qui il termine "formale" è contrapposto a quello "sostanziale", intendendo quindi organizzazioni basate su accordi formalmente sottoscritti ma che non obbligano a impegni in opposizione ad accordi egualmente sottoscritti, ma che prevedono specifiche assunzioni di responsabilità. Non si tratta dunque delle "reti formali" che, nel linguaggio della teoria dell'organizzazione, si contraddistinguono per l'esistenza di convenzioni ufficiali anziché doveri derivanti da appartenenza a un ente comune (reti proprietarie) o da intese non scritte (reti sociali).

La portata delle interazioni dipende a sua volta anche dalla concretezza del sistema e sarà tanto maggiore quanto più questa è rilevante e comporta per i singoli membri decisioni comuni, scelte, confronti, partecipazione a processi collegiali, dipendenza da riscontri altrui. Le organizzazioni consistenti sono, pertanto, in genere anche fortemente interattive e viceversa. Va sottolineato che la densità delle interazioni è un elemento assai rilevante nel caso degli agenti culturali, in quanto è proprio la chiave per accrescerne la capacità di auto-organizzazione e quindi di vita autonoma¹⁴⁰. Un'organizzazione che comprime il volume delle interazioni tenderebbe a generare rigidità o comunque a produrre comportamenti del tutto prevedibili, dunque a limitare la creatività e accelerare l'obsolescenza.

È possibile a questo punto definire due paradigmi estremi e tali da definire, pur in presenza degli intrecci appena esaminati, una sorta di spazio oblungo ai cui limiti vi siano i due poli della dicotomia più rilevante fra quelle appena esaminate, ossia quella fra modelli endogeni ed esogeni di sviluppo. Si tratta ovviamente di due archetipi, difficilmente riscontrabili sul campo in modalità "pura", e che possono essere utili per meglio analizzare le realizzazioni concrete, sulla base della vicinanza più o meno consistente che esse presentano con uno dei due (tab. 3.3).

Se questi sono i due paradigmi estremi, dove si stanno collocando gli interventi delle amministrazioni pubbliche e di quelle, che come si è visto hanno un ruolo dinamico preminente, del governo locale?

Tab. 3.3

<i>Sviluppo esogeno</i>	<i>Sviluppo endogeno</i>
Turismo	Capitale sociale
Adattivo	Progettuale
Breve periodo	Lungo periodo
Visibilità	Competenze dei membri
Comunicazione verso l'esterno	Comunicazione verso l'interno
Coerenza disegnata da esperti	Coerenza condivisa come progetto
Organizzazione come insieme di membri	Organizzazione come piano di lavoro
Organizzazione di quello che c'è	Organizzazione di quello che non c'è ancora
Organizzazione come fine	Organizzazione come mezzo
Bassa interazione fra membri	Elevata interazione fra i membri
Organizzazione passiva	Organizzazione interattiva

¹⁴⁰ La densità di interazione dei singoli gioca infatti un ruolo chiave nel costruire la possibilità che, da una situazione "al limite del caos", nascano forme di ordine auto-organizzato secondo logiche non previste e perciò creative.

Anche se i documenti ufficiali fanno sempre riferimento a modelli organizzativi sia territoriali che tematici¹⁴¹, i provvedimenti di legge sui sistemi museali della seconda metà degli anni novanta, accompagnati da molte altre iniziative regionali – e ancor più di enti locali – analoghe anche se attuate in assenza di specifiche leggi¹⁴², possono venire interpretati principalmente come un tentativo di adeguare l’offerta culturale, e – per i motivi visti – quella dei musei in particolare, alla nuova tipologia della domanda espressa dal pubblico e da quello turistico specialmente. L’enfasi posta sui benefici turistici delle attività in campo culturale e la centralità che essi assumono all’interno delle finalità attribuite ai musei è legata in parte all’eredità degli interventi straordinari del decennio ottanta e perfettamente coerente con la metafora del “giacimento culturale”, già fonte di meritate polemiche¹⁴³.

Da questo punto di vista si potrebbe osservare che l’adozione di un approccio integrato nell’interpretazione della cultura non dovrebbe essere adottato per obbedire alla necessità di adeguare il linguaggio alle mutate esigenze del pubblico, assumendo in tal modo implicitamente che la cultura sia qualcosa prevalentemente da comunicare, cioè da distribuire, agli utenti, come qualcosa che venga estratto appunto da un giacimento inerte. L’approccio integrato – o se si preferisce multilineare – dovrebbe invece essere perseguito perché è l’unico che può dare conto della complessità attuale del concetto di patrimonio e perciò che può meglio garantirne le condizioni di riproduzione nel futuro.

Una possibile obiezione a questo approccio è infatti che l’atteggiamento delle politiche pubbliche, se si limita a rispondere alla domanda immediata del pubblico, seguendo schemi prevalentemente distributivi, rischia di non riuscire a muoversi in una logica che sia anche produttiva e a garantire le migliori condizioni per la riproduzione e la promozione dell’offerta.

Rimanendo nella metafora della linguistica, si potrebbe distinguere tra testi realistici, che offrono al lettore significati chiusi, e altri tipi di testo, che incoraggiano invece il lettore a produrre significati. La prima tipologia permette al lettore unicamente di essere il consumatore di un significato fisso: è il testo “leggibile”. Il secondo tipo rende il lettore un produttore: è il testo “scrivibile”¹⁴⁴. In

¹⁴¹ Lo stesso APQ Beni Culturali fra Stato e Regione Piemonte esplicita questa doppia possibilità (punto A della premessa) anche se poco oltre fa riferimento ad ambiti territoriali tanto vasti da rendere poco praticabile il modello territoriale.

¹⁴² Rientrano in questa categoria tutte le iniziative per la creazione di itinerari tematici culturali, talvolta attuate con dispositivo specifico di legge e talaltra in sua assenza.

¹⁴³ Su questo aspetto e sulla critica ante-litteram alla centralità del turismo, si veda l’opinione dell’allora direttore generale per i Beni Ambientali, Architettonici, Artistici, Archeologici e Storici del Ministero, Francesco Sisinni (riportato in Brosio, Santagata, 1992).

¹⁴⁴ Barthes (1970).

questa seconda fase di intervento, che copre più o meno l'ultimo quindicennio, le regioni hanno dato in sostanza l'impressione di essere ispirate da un modello che si avvicina certamente in maggior misura alla prima delle due metafore. La ricerca di sistemi culturali, soprattutto museali, sembra essersi mossa con l'obiettivo più che altro di "imbrigliare" la complessità, da un lato offrendo al pubblico una fotografia più varia ma statica del patrimonio e dall'altro dando una risposta più funzionale che sostanziale al disagio derivante dal senso di isolamento delle istituzioni museali, che non sembra dipendere prevalentemente dal mancato inserimento in circuiti (turistici o di altro tipo) ma piuttosto da una assenza di strategie sociali.

Le amministrazioni degli enti locali, alla scala infraregionale, hanno cercato, dal canto loro, di adattarsi alle mutate condizioni talvolta creando sistemi territoriali e talaltra aderendo a quelli tematici dei livelli superiori di governo o ancora (specialmente le province, per ovvi motivi di debolezza identitaria) creandone essi stessi. Molti di questi circuiti infatti, spesso duplicati senza una apparente strategia, sembrano rispondere soprattutto alla necessità di sottolineare un'omogeneità territoriale fragile o percepita come tale dalle istituzioni che le patrocinano.

Non sembra invece esservi stato, fin qui, un tentativo strutturato di far crescere reti organizzative con radicamento territoriale e in grado di autoamministrarsi, come vorrebbe la logica dello sviluppo endogeno. La fiducia nella razionalità e nell'efficacia dei processi spontanei di auto-organizzazione dei sistemi complessi da un lato, e la delega a forme istituzionali di controllo e pianificazione di tali processi dall'altro, sembrano quindi non trovare neppure nel campo culturale, come in quello sociale più in generale, un adeguato momento di sintesi. Le politiche di governance attuate in questo campo hanno cercato di uscire da questa contrapposizione ma con un forte sbilanciamento verso il secondo dei due elementi, quello della delega istituzionale.

In generale, emerge come le scelte effettuate dai governi regionali e locali siano quasi sempre condizionate da un paradigma di riferimento che si avvicina molto a quello mutuato dal mercato economico neoclassico, dove la coerenza e l'adesione a determinati principi dei singoli attori determina anche una conseguente coerenza a livello aggregato. Un paradigma di tipo complesso spingerebbe probabilmente verso soluzioni diverse.

Questo aspetto, ossia il ventaglio delle possibili soluzioni, è cruciale ai fini della presente riflessione e l'analisi delle scelte effettuate da altre amministrazioni nel contesto europeo richiede dunque una trattazione dedicata.

4. RETI E SISTEMI

4.1 RETI E SISTEMI: UN QUADRO TEORICO

Il dibattito, le proposte e le attuazioni pratiche relative all'articolazione funzionale dei musei ruotano da alcuni anni, come si è visto, intorno a un asse centrale, ossia la convinzione che le istituzioni museali possano migliorare il livello di servizio e la qualità del loro prodotto sociale attraverso la costituzione di sistemi inter-organizzativi basati su determinati modelli di coordinamento e cooperazione dei membri. In genere questo asse è affiancato da un elemento secondario ma importante, ossia che questo miglioramento di prestazioni sia conseguibile senza un maggior stanziamento di risorse pubbliche.

Le diverse forme che quei modelli inter-organizzativi possono assumere hanno portato all'interno del circuito di comunicazione degli esperti, degli amministratori e dei politici, concetti quali rete, sistema, distretto. Si tratta di schemi che presentano rilevanti differenze in ordine a caratteristiche chiave come, per citarne alcune, l'omogeneità più o meno grande dei soggetti coinvolti, il ruolo più o meno gerarchico che li connette, il livello di integrazione territoriale. Anche se il loro confine non è sempre perfettamente distinguibile e l'osservazione empirica presenta aree di sovrapposizione fra i diversi modelli, è tuttavia utile analizzarne le caratteristiche distintive di fondo, in funzione di una maggiore compatibilità tra gli obiettivi e i mezzi approntati per raggiungerli.

Infatti, l'indeterminatezza definitoria e la confusione che spesso accompagna l'uso di termini quali rete, sistema o distretto, è probabilmente un sintomo della scarsa trasparenza nell'individuazione delle motivazioni che hanno fatto emergere la necessità di una soluzione organizzativa e che a sua volta determina una relativa opacità circa le modalità con cui il problema organizzativo viene affrontato.

Delle tante caratteristiche che differenziano questi modelli e che si possono desumere da un'osservazione ad ampio spettro dell'evidenza empirica, è parso qui opportuno sceglierne alcune in funzione dell'ipotesi di sviluppo adottata e, sulla base di queste, effettuare una successiva analisi, maggiormente approfondita, relativa a due casi ritenuti esemplari in quanto situati quasi agli estremi della tassonomia individuata.

L'ipotesi di fondo da cui muove la presente analisi ritiene relativamente poco rilevante un aumento dell'efficienza aziendale dei musei, ossia della loro capacità di rispondere alla domanda di un pubblico di visitatori con performance adeguate alle attese. Ciò che è qui ritenuto essenziale è invece un miglioramento delle loro performance in termini sociali, ossia dell'utilità pubblica che sono in grado di generare e che giustifica l'investimento che la collettività effettua in quel campo. La ricerca quindi di modelli che permettano ai musei di dimostrarsi socialmente funzionali – ossia utili al benessere e allo sviluppo, in senso lato, del-

la collettività – è un punto di partenza e una condizione necessaria per ogni riflessione circa la loro funzionalità tecnica, altrimenti priva di fondamenta¹⁴⁵.

Le due variabili chiave qui considerate, decisive quindi per assicurare successo ai progetti di sviluppo sociale basati sul patrimonio culturale, sono, da un lato, la presenza di un aggregato integrato di elementi culturali riconoscibili e di valore e, dall'altro, la capacità di leadership che può essere messa in campo per farne delle risorse utili ad accrescere il benessere delle comunità. In termini molto sintetici si potrebbero definire questi due concetti con i termini "patrimonio" e "capitale sociale".

In relazione alla prima variabile chiave, si osserva, nel mondo reale, l'emergere sia di articolazioni organizzative basate su un concetto fortemente integrato di patrimonio e spesso selettive dal punto di vista territoriale, come pure di aggregazioni tenute insieme da un elemento culturale comune più mirato e specializzato e pertanto maggiormente selettive dal punto di vista tematico.

Dal punto di vista della seconda variabile chiave, l'osservazione empirica presenta soprattutto aggregazioni basate sul coordinamento di un soggetto esterno (un ente di governo territoriale, in genere) e/o di un soggetto forte pre-esistente (un museo che ne coordina altri, per esempio)¹⁴⁶. Sono più rari invece i casi di organizzazioni che privilegiano la gerarchia orizzontale e favoriscono la crescita di una "leadership diffusa".

Queste prime distinzioni aiutano innanzitutto a definire meglio i contorni degli schemi di organizzazione più sovente utilizzati: le reti e i sistemi, che possono poi presentarsi nelle loro versioni tematiche (talvolta definite "omogenee" in letteratura) o territoriali.

Il primo asse di variazione (patrimonio integrato da un lato e specializzazione tematica dall'altro) è stato ampiamente analizzato in precedenza¹⁴⁷. Del secondo asse basterà ricordare alcune delle possibili modalità associative. Nel caso minimo si parte dall'esistenza di legami informali, come contatti interpersonali, riunioni ad hoc fra i rappresentanti delle diverse istituzioni su temi specifici. Un passo successivo è rappresentato dalla creazione di gruppi di lavoro comuni, permanenti o del tipo task force, formati dai membri delle istituzioni aderenti. Un maggiore livello di articolazione si presenta quando esiste un'unità di coordinamento esterna rispetto agli associati, con compiti di supervisione o di esecuzione di decisioni ratificate dall'insieme dei membri, con sede, budget e staff propri. Un livello ulteriore è quello che prevede un soggetto responsabile, con compiti di coordinamento di un insieme più o meno esteso di attività comu-

¹⁴⁵ Pinna in Lugli et al. (2004).

¹⁴⁶ Questi sono i risultati dell'indagine della Regione Lombardia del 2004 (Sinatra et al, 2004).

¹⁴⁷ Gran parte del capitolo 2 è dedicato a questo aspetto.

ni. Questo soggetto può essere esterno (un'amministrazione locale) o uno degli associati cui viene riconosciuto il possesso di specifiche risorse tecniche o di altro tipo (un museo più grande, per esempio). Nel primo caso le attività comuni saranno tipicamente quelle di comunicazione o di tipo amministrativo (gestione di biglietti comuni, per esempio) mentre nel secondo caso si tratterà di aspetti più vicini all'attività tecnica dei soggetti associati (gestione interna di servizi e attività museali fruibili anche dalle altre unità del sistema, per esempio).

Osservando una delle aree periferiche di questo ipotetico dominio che si estende lungo gli assi omogeneità tematica/integrazione e gerarchia orizzontale/verticale, incontriamo le reti tematiche, caratterizzate da una organizzazione di forma prevalentemente orizzontale, con poca o nessuna gerarchia, una caratteristica comune forte che unifica (per esempio lavorare nella stessa nicchia turistica o possedere la stessa attrattiva). Queste reti sono in genere di tipo fortemente funzionale, ossia la funzione svolta dagli appartenenti è ciò che unifica e tiene insieme. Non creano in genere progetti comuni anche se possono accrescere le capacità dei singoli membri. In teoria possono estendersi all'infinito, in quanto i limiti non sono territoriali ma appunto tematici¹⁴⁸. Queste reti si potrebbero definire come "cooperazione senza territorio".

Le reti possono anche presentare caratteristiche di forte integrazione territoriale e quindi una certa disomogeneità fra i soggetti appartenenti, come per esempio nel caso di ecomusei con una certa estensione geografica¹⁴⁹. In tutti i casi le reti si caratterizzano per la bassa gerarchia e divisione funzionale tra membri e come conseguenza anche per una relativamente maggiore capacità di evoluzione autonoma, in genere difficilmente prevedibile al momento della sua creazione¹⁵⁰.

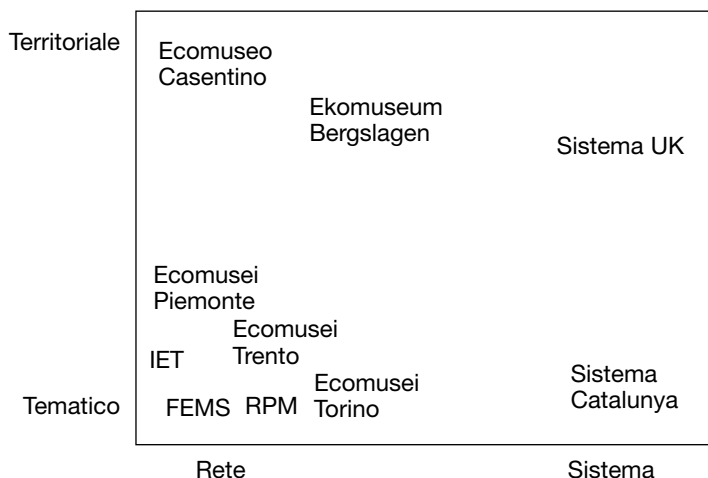
Al lato opposto del contesto autonomia/integrazione, si situano i sistemi a integrazione verticale. Qui esiste in genere un progetto comune, normalmente proveniente dall'esterno (da un ente sovra-ordinante, come un governo locale o nazionale), che costituisce il collante dei membri. Esiste ovviamente in questo caso una più o meno accentuata complementarità fra i membri (si svolgono funzioni in parte diverse, in una logica di squadra¹⁵¹). I confini sono in questo caso

¹⁴⁸ Per esempio tutti i Bed & Breakfast o tutti i comuni con un castello di un Paese o anche di un aggregato sopranazionale, ma anche le reti informative sono un classico esempio; in termini più specifici il panorama è amplissimo: dalle "Le città del Pane" ai "i Borghi dipinti" alle "Città della Terra cruda", o ancora la Federazione francese degli ecomusei (FEMS), La rete Portoghese dei musei (RPM), i sistemi ecomuseali della Regione Piemonte o delle Province di Trento e di Torino. Del tutto peculiare il caso dell'Itinerario etnografico del Trentino, una rete promossa dal Museo degli Usi e Costumi delle Genti Trentine (vedi riquadro a pagina 69).

¹⁴⁹ Per esempio: Musées des Cultures e techniques Comptoises, Ekomuseum Bergslagen, Ecomuseo del Casentino (vedi www.osservatorioecomusei.net).

¹⁵⁰ Campagnolo (2002).

¹⁵¹ Per esempio nel Sistema museale della Catalunya o in quello britannico di Renaissance.

Fig. 4.1 Integrazione e autonomia: le articolazioni organizzative dei musei

molto netti e l'ingresso di nuovi membri è regolato con precisione, proprio perché i limiti giurisdizionali del soggetto promotore sono rilevanti. Tuttavia, questi confini sono decisi più in funzione degli aspetti formali e degli obiettivi del promotore che sulla base di una reale coerenza territoriale.

I sistemi possono anche presentare caratteristiche di alta omogeneità degli aderenti e scarsa connotazione territoriale, come per esempio nel caso di gruppi di musei in cui un soggetto ricopre, in virtù delle proprie maggiori risorse, un ruolo di coordinamento su altri musei dello stesso tipo, indipendentemente dalla loro collocazione geografica (di norma, all'interno della giurisdizione di riferimento del capofila). Il loro disegno e quindi anche i loro obiettivi sono in genere più facilmente definibili al momento della progettazione e si presentano quindi come strutture più rigide di fronte a cambiamenti della situazione complessiva determinati dall'ingresso di nuovi aderenti (di norma più difficile) come pure dall'evoluzione specifica di ogni membro.

4.1.1 I distretti culturali

Lo spettro dei possibili modelli di articolazione dei musei non è definito solo dalle relazioni che legano tra loro le singole istituzioni culturali. Si tratta di un aspetto spesso chiamato in causa nei progetti territoriali, dove viene interpretato come un elemento necessario per la costruzione di un sistema integrato locale. Sono dunque importanti anche le relazioni con altre forme organizzative presenti e la collocazione che ogni aggregazione coerente assume in un contesto reticolare più

Una rete tematica anomala: l'Itinerario Etnografico del Trentino

L'Itinerario Etnografico del Trentino (IET) è, in controtendenza rispetto a molte articolazioni similari in campo museale, molto più di ciò che il nome indica.

Non si tratta infatti di un mero elenco di siti, corredati da un supporto cartografico e da un'immagine coordinata comune o accompagnati da una narrazione che ne sottolinei i tratti caratteristici. A tutto questo si aggiunge infatti un'analisi di insieme della realtà etnografica trentina, effettuata tramite il personale del MUCGT (Museo degli Usi e Costumi delle Genti Trentine), ente strumentale della Provincia Autonoma di Trento, e condotta mediante decine di interventi puntuali sul territorio, incontri con animatori locali, confronti con amministratori. Questa analisi non si limita poi ai soli siti, teatro di interventi di recupero materiale, ma include iniziative legate ad aspetti patrimoniali immateriali. Essa inoltre comprende anche i siti e le iniziative che non si ritiene opportuno includere nell'IET e ne segnala limiti e opportunità di sviluppo.

Questo studio d'insieme, caso forse unico in Italia e ancora più significativo perché svolto dal museo in assenza di uno specifico obbligo di legge, mette a fuoco una realtà complessa ma assai creativa, a metà strada fra il caos multiforme della spontaneità museale spesso carente sotto il profilo della scientificità del metodo e l'ordine rigoroso, ma talvolta lento a registrare le trasformazioni sociali, del museo tradizionale. Questa realtà, una caotica e diffusa ricerca di "identità locale" capace di esprimere talvolta emergenze degne di nota e portatrici di innovazione, viene analizzata dal personale del MUCGT in modo omnicomprensivo e comparato.

Il rapporto che riassume i risultati, per ora disponibile solo agli organi politici e amministrativi della PAT, costituisce uno strumento prezioso per la messa a punto di politiche di sistema. I risultati descrittivi, senza l'analisi dei punti di forza e debolezza delle varie iniziative, è pubblicata dal 2001 come allegato alla newsletter del museo e si riferisce al momento a 45 siti puntuali e 4 eco-musei riconosciuti.

vasto (non solo culturale dunque, ma anche legato alla formazione e alla produzione per esempio). Questo tipo di organizzazione territoriale viene definita in vari modi, facendo riferimento a modelli più o meno riconducibili a quello del distretto¹⁵².

¹⁵² Tra tutti, il termine che trova i maggiori riscontri in letteratura e nel dibattito degli addetti ai lavori è, in italiano, quello del "distretto culturale", spesso rintracciabile come "cluster" nella letteratura specializzata anglosassone.

Il termine distretto (distretto industriale) è da tempo¹⁵³ utilizzato nell'ambito delle teorie dello sviluppo e chiama in causa concetti quali la cooperazione fra soggetti diversi operata secondo una logica di complementarità funzionale, in altre parole si coopera svolgendo ruoli diversi con una finalità unica o prevalente.

In questo senso il riemergere dell'approccio distrettuale, spesso tradotto nella più divulgativa forma "fare squadra", non dovrebbe di per sé costituire un fatto rilevante. Tuttavia vi sono elementi di novità che è importante cogliere. Questi elementi sono numerosi ma qui è opportuno mettere in evidenza quelli che più contribuiscono a chiarire il contesto nel quale si situa il tema in questa sede centrale, ossia quello delle diverse possibili articolazioni dei musei.

Il distretto in senso marshalliano, anche nella storia recente dei distretti industriali italiani, è un elemento altamente specializzato che fa parte di un sistema più grande e la divisione dei compiti nella "squadra" risponde principalmente alla funzionalità che deve assolvere nei confronti di questo¹⁵⁴. L'approccio territorialista più recente (per esempio quello cui fa implicitamente riferimento anche la recente letteratura sui distretti culturali, in particolare Sacco, 2006) immagina invece un sistema autocentrato che si confronta ed eventualmente si allea con altri sistemi complementari e nel quale la divisione dei compiti è funzionale prima di tutto a una logica di sviluppo endogeno. Nel primo caso gli aspetti di "carattere" del territorio (una stessa lingua o dialetto, tradizioni comuni) servono a cementare la "squadra" e a renderla più coesa, e quindi più efficiente, permettendole di avvantaggiarsi del substrato di fiducia e di capitale sociale pre-esistenti. Nel secondo caso gli elementi di carattere sono "prese"¹⁵⁵, ossia opportunità, occasioni per creare idee e progetti di trasformazione, dentro i quali e durante i quali si possono costruire leadership e nuovo capitale sociale. In altre parole, mentre un certo tipo di distretti si sviluppano consumando il capitale sociale di un territorio, altri lo usano come base di partenza ma lo rinnovano. Si tratta, è bene chiarirlo, di due tipi di approccio distrettuale assai diversi fra loro.

Entrambi, tuttavia, nello spazio ideale definito in precedenza e delimitato dagli assi dell'integrazione patrimoniale e della morfologia gerarchica, si situano verso la tipologia reticolare da un lato (le gerarchie nei distretti non sono istituzionali, anzi spesso i soggetti sono privati e formalmente indipendenti tra loro) e sono decisamente "territoriali" dall'altro, nel senso che l'appartenenza a un determinato ambito geografico e culturale è decisiva e sono basati su una forte integrazione di molte e diverse risorse locali.

¹⁵³ Alfred Marshall, *Principles of Economics*, MacMillan, 1920.

¹⁵⁴ Sui distretti si vedano Sacco (2006), Santagata W. (2000), Santagata S. (2002), Valentino (2003) e l'intero n. 2 del 2005 di "Economia della cultura".

¹⁵⁵ Berque (2000).

Alcuni sistemi territoriali con una struttura reticolare complessa, quali per esempio alcuni ecomusei di una certa estensione, presentano apparenti analogie con i distretti culturali¹⁵⁶. La differenza risiede in parte in un elemento di scala¹⁵⁷ e in parte in una sorta di “dimensione in più” che viene conferita al distretto dalla centralità istituzionale che il patrimonio culturale assume, come asse principale di riferimento dei progetti di sviluppo locale¹⁵⁸. Questo secondo aspetto si ribalta ovviamente in una ulteriore importante differenza relativa al diverso approccio, normalmente bottom up per gli ecomusei e top down per i distretti.

4.1.2 I risultati dei diversi modelli

Un'importante caratteristica che distingue fra loro reti e sistemi è legata alla mobilità delle loro frontiere. Le reti sono normalmente concepite come strutture in grado di evolvere e si presentano quindi come modelli difficilmente prevedibili nella loro trasformazione futura. Questo ha conseguenze importanti, tra l'altro, anche sulla maggiore o minore difficoltà di misurazione dei risultati. I sistemi, in quanto normalmente concepiti per obiettivi predefiniti, sono teoricamente più facili da valutare¹⁵⁹, rispetto alle reti, per natura meno prevedibili nel loro sviluppo e anche nella modifica in itinere dei loro stessi obiettivi.

Alcune indagini valutative effettuate in questo campo¹⁶⁰ sottolineano che “le reti omogenee (musei con collezioni omogenee, teatri con lo stesso genere di rappresentazione) sono più facili da gestire e spesso hanno più successo di quelle eterogenee. Una spiegazione di ciò è che gli scopi cooperativi sono più facilmente raggiungibili tra istituzioni omogenee. Abbiamo però anche visto che se l'obiettivo è quello di attrarre maggiori finanziamenti pubblici (si veda l'esempio della rete di musei della città di New York) o se si vogliono ridurre i costi di gestione, le reti disomogenee sono molto efficienti. Tale aspetto quindi deve essere valutato, caso per caso, in funzione dell'obiettivo che si vuole perseguire con la rete. [...] La distanza fisica a cui si trovano le istituzioni (si pensi ai sistemi fe-

¹⁵⁶ Si veda lo studio comparativo realizzato dallo Studio Pizzini e associati su incarico della Provincia Autonoma di Trento (Pizzini-PAT, 2005).

¹⁵⁷ La possibilità che un distretto culturale possa attivare determinate dinamiche economiche è legata anche a una soglia dimensionale minima.

¹⁵⁸ Non a caso il primo passo dei distretti, almeno in Italia, è un accordo istituzionale di un certo livello, che riconosce, in una data giurisdizione, la centralità della cultura nei progetti di sviluppo.

¹⁵⁹ Sulle difficoltà di valutazione dei risultati dei cluster culturali più strutturati, si veda Borriero e Santagata (2001).

¹⁶⁰ Bagdadli (2001).

derali) costituisce una difficoltà, soprattutto riguardo alla comunicazione tra gli istituti; le reti distribuite su un territorio ristretto paiono quindi più efficaci di quelle disperse. In particolare, per l'Italia, l'ambito provinciale sembra costituire la dimensione naturale per la rete (quella cittadina si giustifica in presenza di centri di dimensioni rilevanti e con finalità di promozione dell'immagine). Le reti che consentono una migliore razionalizzazione delle risorse sembrano essere quelle maggiormente centralizzate e integrate, anche se le stesse presentano forti resistenze da parte dei responsabili delle singole istituzioni che, a fatica, rinunciano alla propria autonomia. In sostanza, se alla maggior centralizzazione si accompagna la perdita di autonomia delle scelte artistiche da parte delle singole istituzioni, a una maggior efficienza e razionalizzazione si unirà spesso un tasso di conflitto più elevato che può portare sino a un blocco decisionale.”

Analoghe ricerche¹⁶¹ hanno riscontrato che le reti di musei attivate in Italia si sono finora caratterizzate per: alta formalizzazione (reti burocratiche), bassa o media connettività, elevata centralizzazione, elevata dimensione, collaborazione nelle aree non scientifiche, origine del progetto negli amministratori locali. Si è potuto constatare che forme relativamente accentrate di organizzazione presentano vantaggi di maggiore efficienza gestionale e possibilità di razionalizzazione, anche se la riduzione di autonomia che implicano può comportare a sua volta potenziali conflitti. Al contrario, legami informali o reti debolmente accentrate presentano il vantaggio di superare le resistenze potenziali delle istituzioni che ricercano la loro autonomia. Le medesime indagini sottolineano poi come la valorizzazione di un territorio attraverso le sue risorse diffuse, articolate e organizzate con modalità reticolari, può rivelarsi efficace solo in presenza di progetti complessivi di rilancio del territorio stesso¹⁶².

4.2 RETI E SISTEMI: L'EVIDENZA EMPIRICA

Osservando i diversi esempi di articolazione organizzativa dei musei in alcuni paesi europei, si può immediatamente constatare una estesa eterogeneità in termini di principi, di obiettivi, di modalità amministrative delle varie forme di coordinamento nonché dei contesti normativi nei quali sono situati e delle concezioni stesse della forma “museo”.

Rispetto al primo asse delle tipologie analizzate in precedenza, quello tematico/territoriale, l'osservazione sottolinea il prevalere di forme organizzative di tipo tematico, ossia che cercano di coordinare musei dello stesso tipo o dove comunque la dislocazione spaziale è secondaria rispetto alla tipologia tematica del-

¹⁶¹ Sinatra et al. (2004).

¹⁶² Su questo punto si veda anche Heal (2005) e Valentino (2003).

l'istituzione e dove l'unico ambito territoriale omogeneo sembra essere lo Stato o lo Stato-regione. Una parziale eccezione è rappresentata dal sistema britannico di Renaissance, nel quale dopo una sottovalutazione iniziale, il profilo dell'articolazione territoriale ha ricevuto maggiore attenzione. Questa esperienza è anche quella caratterizzata dalla maggiore formalizzazione in senso gerarchico e di divisione dei compiti¹⁶³.

Rispetto, invece, al secondo asse dell'analisi teorica illustrata anteriormente, quello rete/sistema, si constata anche un emergere di forme organizzative di tipo sistemico forte, almeno in Europa, con la parziale eccezione del caso portoghese, più orientato verso una rete vera e propria.

I sistemi britannico e portoghese presentano dunque tratti di interesse specifico in quanto possono essere idealmente collocati ai due estremi di un asse, quello rete/sistema.

La Francia è il paese che presenta l'esperienza di più lunga data e anche maggiormente studiata e documentata dalla letteratura specializzata. L'attuale sistema di organizzazione e amministrazione dei musei risale infatti al 1945. Si basa sul riconoscimento della funzione guida dello stato centrale e prevede uno schema di riconoscimento dei musei basato su tre classi: musei nazionali, classificati e controllati¹⁶⁴. In un quadro di sostanziale continuità della strutturazione del dopoguerra, la politica museale francese ha registrato tuttavia alcune novità nel corso degli anni ottanta, legate principalmente ai fenomeni di decentramento amministrativo e di riconoscimento di maggiori funzioni ai governi locali. È in questo contesto che a partire dal 1982 vengono create le DRAC (*Direction Régionale des Affaires Culturelles*) e i FRAM (*Fonds Régionaux d'Acquisition des Musées*). Più recentemente (1991-'92), la creazione della DMF (*Direction Musées de France*) ha cercato di completare l'articolazione organizzativa indirizzata a un coordinamento delle iniziative, sia fra pubblico e privato che fra centrale e locale¹⁶⁵.

Interessante anche l'operare di reti omogenee auto-costituitesi senza un soggetto esterno regolatore, come il caso della FEMS, *Fédération Ecomusées et Musées de Société*. Estesa a livello nazionale, la FEMS, raggruppa oltre 120 musei ed ecomusei, dispone di una struttura centrale con uno staff permanente di cinque persone e un presidente a rotazione, nominato dalle istituzioni aderenti. È organizzata in gruppi di lavoro formati dai soci e fornisce servizi quali informazione, consulenze tecniche, formazione professionale.

¹⁶³ Al pari di quella catalana, che è contraddistinta però, rispetto al caso inglese, da una minore attenzione alla valutazione delle performance.

¹⁶⁴ In effetti dal 2001 esiste la denominazione "Musée de France", che i musei delle tre tipologie ricevono in base a quanto previsto dall'articolo 18 della "legge Tasca" (*Loi n. 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France*).

¹⁶⁵ Con risultati controversi, tuttavia, almeno sul primo dei due fronti.

Più raramente oggetto di attenzione da parte dell'indagine scientifica, il *Sistema de Museus della Catalunya* presenta caratteristiche assai emblematiche. La legge istitutiva del 1990, poi attuata due anni più tardi, prevede tre reti tematiche di musei, ognuna facente capo a un museo riconosciuto come "nazionale", cui spetta una funzione di coordinamento e di assistenza ai musei minori, riconosciuti come sezioni dei musei nazionali. I tre musei sono il *Museu de la Ciència i de la Tècnica* (mNATEC, Museo della scienza e della tecnica, che associa, oltre al capofila, 20 altri musei, di cui due privati), il *Museu d'Arqueologia* (che associa altri 6 musei), il *Museu Nacional d'Art* (che comprende altri 3 musei). Esistono poi i musei locali riconosciuti (i *museus inscrits en el Registre*, ulteriori 80 istituzioni circa, e che non fanno parte di queste tre reti), e infine le collezioni minori. L'appartenenza a una rete tematica non è puramente formale e comporta impegni per tutti gli aderenti. Nella rete diretta dal mNATEC per esempio, i direttori si incontrano ogni due mesi e discutono un programma comune che non è la semplice somma dei singoli programmi.

Questa organizzazione, assai efficace nel racconto dei rappresentanti dei musei nazionali, che la descrivono come efficiente e non piramidale, appare tuttavia fortemente condizionata dalla necessità della Catalunya di sottolineare da un lato il ruolo centrale di Barcellona, sede di tutti i musei nazionali, e dall'altro, creando tre reti tematiche fra loro territorialmente intrecciate, di riaffermare l'identità "nazionale" della regione¹⁶⁶.

Alla fine del decennio novanta e nei primi anni del decennio successivo, altre riforme dei musei hanno portato alla comparsa di nuove soluzioni organizzative, più interessanti forse proprio perché caratterizzate da un maggiore adattamento a un contesto del tutto nuovo rispetto agli anni precedenti. È il caso di Irlanda, Gran Bretagna e Portogallo.

Un sistema relativamente recente è quello dell'Irlanda, dove nel 1995¹⁶⁷ è stato creato, con la collaborazione della *Irish Museum Association*, lo *Heritage Council*, un ente impegnato non solo nelle tradizionali funzioni di tutela e conservazione, ma anche nel definire una visione che metta il patrimonio culturale al centro della vita politica, diffondendo fra i cittadini la consapevolezza della sua importanza. Questo compito viene perseguito anche grazie al possesso di competenze sul patrimonio in senso lato. Il patrimonio viene infatti definito come l'insieme di monumenti, reperti di archeologia, beni patrimoniali come le

¹⁶⁶ Il sistema è stato criticato in quanto troppo rigido e legato a una logica sorpassata da tempo. Per esempio la direttrice del Museu del Vi di Vilafranca, un museo di tipo locale non facente parte delle reti tematiche, sostiene che "Prisionero de una división disciplinaria obsoleta, el sistema de museos nacionales parece haber sido concebido con la mirada en el pasado, bajo aquel síndrome de la nación aspirante a estado tan propia de los estados-nación modernos" (Iniesta, 2001).

¹⁶⁷ In effetti con una legge diversa, lo Heritage Council operava dal 1988.

produzioni artistiche ma anche quelle industriali, documenti e archivi genealogici, architettura storica e di carattere, flora, fauna, habitat di tipo *wildlife*, paesaggi, paesaggi marini, relitti navali, giardini storici, parchi e canali d'acqua interni.

Nel 1997 lo *Heritage Council* ha presentato un primo piano che dava grande rilievo alla partnership soprattutto con i governi locali così come riconosceva l'importanza dell'utilizzo di approcci *community-based*. Proprio per questo ha tra l'altro elaborato e reso operativo nel 1997 il *Community Grants Scheme*, che costituisce tuttora il principale strumento di finanziamento. Il piano 2001-2005 ha confermato questi obiettivi impegnandosi, per quanto riguarda i musei, a realizzare una nuova articolazione, lavorando principalmente sui due fronti dell'accreditamento delle singole istituzioni e della formazione del personale.

4.3 CASI STUDIO: IL SISTEMA INGLESE

“Renaissance in the Regions” rappresenta un passo significativo nello sviluppo dei musei e delle gallerie regionali così come delle istituzioni e del patrimonio culturale in Inghilterra e la loro accettazione di poter svolgere una funzione attiva in diversi altri campi, come quello sociale, educativo ed economico.

Nell'aprile del 2000, per rimpiazzare due organismi pubblici aboliti ne viene creato uno nuovo, non dipartimentale, il *Re:source: Council for Museums, Archives and Libraries*, con il compito di sfruttare le evidenti sinergie fra i tre settori e di rappresentarli con maggior forza verso il governo. Di questo nuovo ente, tuttavia, non facevano parte le istituzioni nazionali.

Nel 2003 il nome cambia in MLA (*Museums, Libraries and Archives Council*). MLA è un'agenzia nazionale per lo sviluppo che lavora per, e a favore, di musei, biblioteche e archivi e consiglia il governo sulle politiche e sulle priorità del settore. Il ruolo di MLA è di fornire una leadership strategica, di comportarsi come un potente patrocinatore, di sviluppare capacità e promuovere innovazione e cambiamento.

Uno dei ruoli di questo ente non dipartimentale è di condurre ricerche ad ampio raggio e di implementare programmi di cambiamento nei suoi settori. “Renaissance in the Regions” è stato il primo di questi programmi ad essere totalmente concepito e messo in atto dal nuovo organismo.

4.3.1 Musei e gallerie regionali

Il punto di partenza della riflessione che ha portato alla creazione di questo programma è che la ricchezza e varietà di collezioni e i programmi innovativi dei musei inglesi costituiscono una risorsa importante per la società e per il mondo intero. La loro missione è quella di rendere le collezioni prontamente accessibili

e utili alla gente e di preservarle per le generazioni future. I musei e le biblioteche connettono le persone alla conoscenza e all'informazione, alla creatività e all'ispirazione.

Sebbene non esista una cifra precisa sul numero totale dei musei in Inghilterra, lo schema di registrazione elaborato da MLA ha censito 1.860 istituzioni, le quali hanno operato o stanno ancora lavorando per raggiungere alcuni standard nella gestione, cura delle collezioni e servizi al pubblico. La comunità museale è piuttosto varia, spaziando dai più grandi musei nazionali ai musei costituiti da una sola stanza. Possono essere finanziati in vario modo: direttamente dal governo centrale o locale, dalle università o attraverso il prezzo del biglietto od operazioni commerciali. Sono rivolti a diverse categorie di utilizzatori, dai turisti domestici o stranieri alla comunità locale e al pubblico scolastico.

Musei e gallerie hanno poi stili molto diversi. In alcuni casi sono costruite apposta, in altri occupano edifici preesistenti che possono anche non essere adatti ad assolvere il compito preposto e fornire un adeguato servizio museale.

Si stima che siano impiegate, a tempo pieno o parziale, circa 30.000 persone oltre un analogo numero di volontari. L'Associazione dei Musei Inglesi conta circa 3.500 membri, impiega uno staff di 17 persone e influenza direttamente i politici. Musei e gallerie detengono un patrimonio di più di 150 milioni di dipinti, oggetti e campioni, alcuni dicono di più.

I musei sono una fra le attrazioni più popolari in Inghilterra, con più di 77 milioni di visite all'anno, più di qualsiasi altra categoria di istituzioni culturali. A ogni modo le statistiche sull'andamento dei visitatori, disponibili all'epoca in cui veniva elaborato il programma di Renaissance mostravano un trend decisamente decrescente per i musei regionali, con l'eccezione dell'area londinese, in crescita nello stesso periodo.

Gli stranieri contribuiscono al 23% delle visite. All'interno della popolazione inglese, un terzo degli adulti dichiarava di aver visitato almeno un museo nell'arco di un anno prima che il rapporto di Renaissance venisse pubblicato e fra il 20% e il 30% degli adulti dichiaravano di essere frequentatori regolari.

Ma il profilo dei visitatori è distorto dai gruppi socioeconomici e dai livelli di istruzione e le minoranze etniche sono sotto rappresentate. Meno del 5% della popolazione copre più della metà di tutte le visite.

La maggior parte dei musei regionali sono piccoli e rivolti quasi esclusivamente a un pubblico locale. Più del 50% attira meno di 10.000 visitatori l'anno e il 66% ne attira meno di 20.000. Tuttavia, tali musei spesso raccontano la storia del luogo attraverso le esperienze degli abitanti e, in tal modo, aiutano a generare un senso di orgoglio e di cittadinanza. In contrasto, esiste un certo numero di musei regionali più grandi, per la maggior parte situati nelle maggiori città, con un pubblico consolidato e un significativo potere di spesa. La maggior parte dei loro visitatori viene da oltre i confini amministrativi dell'autorità locale che li ospita e le loro collezioni spesso riflettono un patrimonio regionale costituitosi attraverso molti decenni. Diversamente dai piccoli musei, essi possono con-

vincentemente aspirare a uno status regionale e, in quanto tali, naturali aspiranti allo status di “hub”.

4.3.2 “*Renaissance in the Regions*”

Per l’autunno del 2000, molti influenti commentatori sostenevano in pubblico che i musei regionali erano in crisi. Le esperienze di singoli musei potevano non conformarsi a uno specifico modello ma, dopotutto, il numero dei visitatori era nel migliore dei casi stazionario e il principale supporto finanziario stava decisamente diminuendo.

Nel dicembre del 2000 il Segretario di Stato (Chris Smith) annunciò la costituzione di una task force (sotto la presidenza di Matthew Evans, capo di *Re:source*) con il compito di studiare il problema e di stendere un rapporto per l’autunno seguente. Dopo un intenso lavoro di consultazione durato fra il febbraio e il giugno del 2001, il report *Renaissance in the Regions* venne pubblicato nell’ottobre dello stesso anno.

“Questo lavoro contiene uno sguardo radicale e a lungo termine su quello di cui c’è bisogno nell’intento di capitalizzare il potenziale dei musei ed erogare un servizio pubblico innovativo e sostenibile, specialmente nel campo dell’educazione e dell’apprendimento. Raccomandiamo una fondamentale ridefinizione del modo in cui i musei lavorano insieme, il cui nodo centrale è un sostanziale rafforzamento dei principali musei regionali. La riforma e la modernizzazione all’interno della comunità museale è necessaria al fine di assicurare un valore migliore alle risorse esistenti. Ma sono anche richiesti ulteriori investimenti per portare i musei da ciò che sono ora a ciò che noi vorremmo che fossero. Collegato a questo c’è la necessità per il governo così come per i musei di essere chiari su cosa questi investimenti dovrebbero fornire” (dal report “*Renaissance*”).

Il report nasce con l’intenzione di essere radicale. La task force realizzò che l’analisi dei dati di settore a loro presentati mostrava chiaramente che “nessun cambiamento” e “piccoli aggiustamenti” non erano opzioni considerabili. I musei e le gallerie avevano bisogno di riallinearsi in una moderna agenda se non si voleva che scivolassero in un lento e doloroso declino. Il report dice ancora: “La frammentarietà delle strutture esistenti ha condotto a una mancanza di leadership nella comunità museale in ciascuna regione, al fallimento nell’indirizzare l’agenda politica in modo consistente e sostenibile, a decisioni basate su espedienti piuttosto che su di una chiara strategia, a un uso delle risorse inefficiente e inefficace. Fare progressi significa rompere con la situazione esistente. A quel fine la task force ha disposto un nuovo schema per i musei regionali basato sui seguenti principi:

- un sistema integrato;
- una leadership identificata per la comunità museale in ciascuna regione;
- ruoli definiti per ciascun elemento all’interno dello schema.

Il cambiamento chiave proposto è la creazione di un network di hub regionali. Questo implica lo sviluppo di musei regionali guida non solo come centri di eccellenza ma anche come leader delle comunità museali regionali. L'hub regionale consisterà in un museo o galleria e non più di tre partner satelliti. Saranno principalmente localizzati nelle città più grandi, ma non esclusivamente. Gli hub regionali risponderanno energicamente alle nuove dinamiche che vedono le persone e la comunità al primo posto. Diventeranno esempi di best practice e luoghi dove le idee innovative vengono pilotate e sviluppate con una visione per una più ampia applicazione. La task force crede fermamente che la leadership dei musei regionali debba rimanere a coloro che realizzano servizi agli utenti. Si auspica che gli hub investano in eccellenza. Ciò significa che aspirino a – ed eventualmente raggiungano – i più alti standard di servizi nel contenuto e nella presentazione delle mostre oltre che in altre attività chiave dei musei. Non tutti questi obiettivi verranno raggiunti immediatamente. Ma gli hub regionali devono impegnarsi per diventare centri di eccellenza in cambio di investimenti pubblici”.

Il governo accettò le conclusioni del rapporto e nell'ottobre del 2002 stanziò un investimento iniziale di 70 milioni di sterline, da aumentare successivamente. Il finanziamento era di fatto inferiore di 100 milioni di sterline rispetto a quanto ritenuto necessario dal rapporto, ma pur sempre in grado di attivare i primi tre hub (nel Nord Est, West Midlands e nel Sud Ovest) e di destinare somme minori per altri sei. Il fatto più importante è che venne accettato il principio del finanziamento annuale: più di 40 musei e gallerie regionali diventavano effettivamente clienti del DCMS¹⁶⁸.

Il rapporto sottolineava l'importanza del fatto che Renaissance non si esauriva nella costituzione degli hub. Il nuovo piano di lavoro era quello di incoraggiare le autorità locali, regionali e nazionali, a far lavorare insieme musei indipendenti e universitari (insieme alle agenzie regionali e nazionali) al fine di rafforzare le infrastrutture museali e tutto ciò che poteva essere fornito in Inghilterra.

Il Dipartimento non era il solo e unico finanziatore. Altri settori del governo avrebbero condiviso la responsabilità, ma il finanziamento di Renaissance avrebbe guidato nuovi e rinvigoriti progetti. Per il 2005/2006 si attende che più del 10% della spesa pubblica per musei e gallerie regionali venga da Renaissance. Ma attualmente i risultati sembra che siano maggiori di quelli attesi, perché i soldi di Renaissance andranno a finanziare direttamente i servizi al pubblico e non il mantenimento degli edifici, l'amministrazione o il costo del personale. L'impatto potenziale potrebbe essere più del doppio della spesa discrezionale disponibile per i direttori degli hub.

Tutti gli hub hanno accettato i soci senza troppe discussioni – ciascuno ha avuto quattro o cinque musei, uno dei quali identificato come leader. Sono stati

¹⁶⁸ Department for Culture, Media and Sport.

redatti piani d'investimento e i finanziamenti hanno iniziato a confluire nei progetti nell'estate del 2003.

Questo è, quindi, un momento prematuro ma comunque appropriato per osservare quali cambiamenti ha portato l'avvento di Renaissance.

Il primo, e forse più importante, punto da sottolineare a proposito di Renaissance è che ha portato il governo al riconoscimento che i musei e le gallerie regionali meritano seri investimenti. Ministri e funzionari hanno riconosciuto l'importanza nel passato dei musei non statali, che in qualche caso hanno anche ottenuto finanziamenti diretti ma, per molteplici ragioni, nella maggior parte dei casi si trattava di finanziamenti ad hoc. Renaissance ha permesso la svolta decisiva per cui il finanziamento ai maggiori musei regionali è messo sullo stesso piano di quello al British Museum o ad altre istituzioni nazionali, sebbene su scala minore.

Tutto ciò genera un'interessante serie di domande e sfide.

La prima è *quali* musei e gallerie – come gli hub – debbano essere finanziati direttamente dal governo. Come descritto in precedenza l'iniziale selezione si è basata su certi criteri, il più rigorosi possibile. Tuttavia il processo di selezione è stato criticato dai “non-hub”, e le polemiche sono durate fino all'arrivo dei finanziamenti. Sono state poste domande legittime, tipo: Una volta hub, per sempre hub? Può un museo inizialmente scelto come hub essere declassato per scarso rendimento? Può un altro rimpiazzarlo ed essere promosso? Se ciò dovesse succedere, con quali regole? O si deve ripensare l'intera configurazione?

La seconda è *in che modo* questo finanziamento diretto raggiunge il museo hub. Attualmente i fondi sono gestiti dal MLA, che ha sviluppato un processo esauriente e trasparente, lavorando a stretto contatto con gli hub e altri decisori del settore. E, al quanto pare, sta funzionando. Nonostante tutto ci sono ancora alcuni che vorrebbero che i fondi venissero ripartiti proporzionalmente fra le nove agenzie inglesi per i musei, biblioteche e archivi (create da *Re:source* fra il 2000 e i 2004) e successivamente ripartiti in base alle priorità locali. Così, quasi sicuramente, si vedrebbero più musei ricevere finanziamenti diretti ma i soldi si disperderebbero in modo insufficiente.

In alternativa, altri preferirebbero che fosse il DCMS a gestire direttamente i fondi, contemporaneamente al finanziamento delle istituzioni nazionali – e forse a meno musei. Un'altra alternativa potrebbe essere quella di incanalare tutti i finanziamenti diretti del governo ai musei e gallerie attraverso il MLA, che ha già dimostrato grandi competenze nel campo, oppure a un organismo ad hoc totalmente nuovo come il Museums Funding Council. Ci sono molteplici possibilità.

Renaissance in the Regions delinea una nuova struttura per tutti i musei e le gallerie regionali inglesi. Ma non era e non sarà mai solamente costituita dagli hub. Si è sempre inteso che ci sarebbe stato una sorta di “effetto a cascata” su tutta la comunità museale regionale. Il terzo gruppo di domande inoltre si concentra intorno alla questione del *quando* (e, implicitamente, *come*) questo avverrà. Il

meccanismo per la realizzazione di questo effetto non è mai stato articolato chiaramente. La priorità era quella di identificare gli hub. Il coinvolgimento degli altri musei in Renaissance è, dopotutto, avvenuto in molteplici modi. Un paio di regioni hanno nominato alcuni musei al di fuori dello hub come “primi partner” e indicato che avrebbero dovuto lavorare insieme come da programma. Altri hanno preferito lavorare in partnership su specifici progetti. Si è sempre pensato che le agenzie regionali di MLA fossero particolarmente di aiuto per tutti quei musei e gallerie al di fuori dell’hub e, attualmente, il 10-15% del finanziamento annuale di Renaissance è stato usato per il lavoro delle agenzie regionali. Ultimamente, MLA ha creato un fondo per lo sviluppo dei musei (2 milioni di sterline l’anno) specificamente dedicato a supportare l’attività dei musei regionali più piccoli. Su questa base si sostiene che quasi un quarto del budget annuale di Renaissance non viene speso per gli hub (ed effettivamente questa cifra potrebbe crescere se si includessero i costi di gestione del programma).

Esiste una certa tensione su questo punto fra il mondo dei musei e il governo e le sue agenzie. La stragrande maggioranza dei 2.000 musei e gallerie inglesi sono relativamente piccoli e molto localizzati. Ma tutti insieme sanno essere molto rumorosi. Sfortunatamente, ciò che alcuni di essi stentano a comprendere è il fatto che il principale finanziamento di tutti i musei inglesi non è una responsabilità del governo e neppure dovrebbe esserlo. Neanche Renaissance è un programma “premio”. Dai piccoli musei vengono molti buoni esempi e molti grandi potrebbero imparare da questi. Ma Renaissance è un programma strategico nazionale creato per assicurare che ogni regione abbia centri museali di eccellenza che coincidono con le maggiori collezioni e le migliori prospettive di sostenibilità locale a lungo termine.

La questione finale è *quale* differenza creerà o dovrebbe creare “Renaissance in the Regions”. Ci sono alcune questioni molto importanti intorno alla misurazione dell’attività dei musei, al miglioramento nel servizio, allo sviluppo della presentazione e dell’audience e all’impatto che tutto questo ha sulla società, l’apprendimento e l’economia. In genere i musei sono sempre stati restii a collezionare, analizzare e utilizzare dati di qualsiasi genere e, semplicemente, devono cominciare a farlo se vogliono mantenere una certa credibilità con i loro decisori e specialmente con il governo.

Ancora una volta, MLA ha delineato questo punto di debolezza e si sta battendo per indirizzarlo, nonostante una buona dose di indifferenza e una certa ostilità da parte della comunità museale.

Vi è inoltre l’importante questione se Renaissance possa essere il catalizzatore di cambiamenti a lungo termine. Sarà possibile, come ha domandato un ministro, vedere la differenza? Renaissance non è, principalmente, un programma di finanziamento per cui sia possibile vedere per esempio la costruzione di nuovi edifici ma, piuttosto, si rivolge al miglioramento dell’ambiente di apprendimento e la capacità dei musei dovrà necessariamente includere un ripensamento dei modi di allestimento delle mostre, includendo una chiarezza visiva e intel-

lettuale per le etichette e tutte le altre informazioni. Forse è meglio affermare che Renaissance offre ai musei alcune opportunità di migliorarsi e sta a loro saperla cogliere.

4.3.3 *La scomposizione della collezione nazionale*

Un programma di finanziamento pubblico che è ora per la prima volta genuinamente “nazionale” negli obiettivi e nelle intenzioni apre la prospettiva del ripensamento della gestione nazionale delle collezioni. Il principio filosofico sottostante una simile mossa è quello della “scomposizione della collezione nazionale” – cioè che tutte le collezioni di proprietà pubblica fanno parte di una collezione nazionale, che è dislocata in molti posti ma che deve essere vista come un unico e che i decisori politici e gli attori coinvolti dovrebbero, ove possibile, lavorare insieme per assicurare le migliori condizioni possibili per la gestione e la cura delle collezioni, raccolta del sapere e accesso ad esso per l’apprendimento e altre ragioni.

Indubbiamente, per certi versi, nulla di nuovo. Esistono già in Inghilterra e nel Regno Unito alcuni buoni esempi di un simile lavorare insieme. Lo schema di registrazione e svariati altri standard pubblicati e mantenuti dal MLA sono ben conosciuti. Tuttavia persiste la sensazione che la gestione del patrimonio e la ricerca sia generalmente poco organizzata al di là delle singole istituzioni e che vi sia una limitata azione a livello nazionale per modificare questa situazione.

Uno dei punti cardine di Renaissance è la creazione di una struttura comune per tutti i musei e le gallerie inglesi, includendo anche quelli nazionali. La Rinascente regionale non può e non deve avvenire al di fuori delle istituzioni nazionali perché hanno un importante ruolo da giocare nella rivitalizzazione e nel sostegno dei centri regionali di eccellenza. Attualmente la realizzazione sembra essere abbastanza difficoltosa perché il concetto lega insieme il nazionale con il regionale e il locale. Le collezioni sono quello che hanno in comune e creano un linguaggio comune fra di loro. Questo dovrebbe essere un gran vantaggio nel portare avanti la visione di una comunità che lavora effettivamente ed efficacemente insieme. Senza dubbio bisogna superare un bel po’ di storia.

Le relazioni fra i musei nazionali e non nazionali non sono sempre state buone come si potrebbe immaginare, sebbene sia pericoloso generalizzare. Mentre è sempre esistita una fruttuosa collaborazione su molti livelli, c’è tuttavia stata ugualmente una certa gelosia e indifferenza da entrambe le parti. La percezione di diversi livelli di finanziamento, di differenze di considerazione (specialmente nei confronti dell’erudizione, della soddisfazione del cliente e delle attitudini verso la comunità museale) e un sottofondo di guerra di classe non hanno mai agevolato la collaborazione. Punti critici sono stati i prestiti (una diffusa resistenza a renderli parte nazionale) e le attività di raccolta (specialmente riguardo alle attività di scavi archeologici).

A ogni modo, le cose sono certamente migliorate, e non poco grazie a Renaissance. I principali musei regionali sono oggi spesso al tavolo delle trattative e il Ministro dei beni culturali – Estelle Morris – ha richiesto espressamente che l'intera comunità museale lavori insieme e che venga trattata come un unico soggetto da parte dei funzionari. E i primi frutti di questo modo di vedere le cose si sono potuti apprezzare. In primo luogo il DCMS ha creato un fondo specifico per i progetti di collaborazione fra musei nazionali e regionali. Certamente di progetti simili ne esistevano anche in precedenza, ma questo finanziamento li estende significativamente e ne sottolinea l'importanza per il governo.

In secondo luogo il comitato, nato dalla collaborazione fra MLA, la National Museum Directors Conference, e la Museums Association e altri decisori allo scopo di produrre un Manifesto per i Musei – un documento che mostra perché musei e gallerie meritano il supporto finanziario pubblico – continua a esistere svolgendo la funzione di una specie di parlamento per l'intera comunità museale.

Il miglioramento delle relazioni fra i musei nazionali e regionali è la base per lo sviluppo del concetto di scomposizione della collezione nazionale. Un altro è il piano di MLA di creare un singolo centro nazionale per il consiglio e il supporto alle collezioni. Un terzo è un approccio più coordinato e ambizioso al ruolo della digitalizzazione e dell'accesso elettronico. E questa è un'altra area in cui MLA gioca un ruolo guida e genera un certo ottimismo per il futuro.

Questi sono cambiamenti significativi. Non tutto il merito spetta a MLA poiché molte altre persone vi hanno contribuito in un lungo periodo. Ma Renaissance ha cambiato significativamente le relazioni fra i musei e il governo. I musei e le gallerie regionali ora fanno parte del gioco e non rimangono fuori della porta a mendicare.

In futuro si potrebbe verificare una drammatica razionalizzazione delle collezioni o una loro maggiore distribuzione; o forse anche la creazione di un decente catalogo digitale nazionale e la ricerca di aiuti per particolari aspetti della cultura materiale. Per raggiungere tutto questo sarà necessario costruire alcuni buoni meccanismi intorno al concetto della scomposizione della collezione nazionale. Ma sembra più probabile ora di quanto lo sia mai stato in passato.

“Education, education, education”. Il famoso lamento di Tony Blair quando il New Labour salì al governo nel 1997 è stato molto usato come base per spingere le questioni legate all'educazione all'interno dell'agenda politica in tutti i settori del governo, inclusa la cultura e il patrimonio.

Con l'arrivo di *Re:source* si è creato un collegamento fra il Dipartimento della Cultura, Media e Sport e quello dell'Educazione e una nuova struttura per entrambi, creata da Sue Wilkinson, per la guida e la misurazione del ruolo dell'educazione nei musei. Un cambiamento della politica dei fondi della Lotteria significa sempre maggiori elargizioni di fondi a progetti educativi e l'esistenza di un elemento educativo in tutti i progetti. Renaissance ha chiesto che la creazione di “servizi globali per la scuola” sia una priorità per il finanziamento dei nuovi musei hub e molto ha fatto per consolidare quanto già esistente per maggiori investimenti nell'educazione e apprendimento nei musei e gallerie.

Di conseguenza, quando venne annunciato il primo finanziamento di 70 milioni di sterline, 10 milioni vennero dedicati specificamente ad assicurare le priorità educative e il Dipartimento per l'Education aggiunse ulteriori 2,5 milioni di sterline. MLA insistette sulla necessità di una robusta pianificazione affinché una simile e senza precedenti iniezione di risorse venisse impiegata saggiamente. Questo ha prodotto la creazione per ciascun hub di un Piano per lo sviluppo del Programma education, che prevede analisi in profondità di cosa attualmente è stato raggiunto e ricerche sullo sviluppo dell'audience futura. Allo stesso tempo ricercatori dal mondo dell'istruzione superiore hanno assicurato che lo sviluppo avvenga in un rigoroso ambiente accademico.

Il risultato complessivo – in cui il ruolo di Renaissance è stato forse più complementare che innovativo – è stata una radicale inversione di tendenza nelle fortune dell'education nell'intera comunità dei musei e delle gallerie. Un approccio più strategico e professionale ai servizi è stato raggiunto attraverso lo sforzo combinato di realizzatori, accademici e funzionari e grazie, ancora una volta, al ruolo chiave giocato da MLA.

4.3.4 I primi risultati

Uno degli elementi che ha reso diverso il rapporto di Renaissance nei confronti di analoghi e precedenti lavori è che ha cercato di argomentare il suo caso intorno all'evidenza¹⁶⁹. Non che ci fosse molta evidenza disponibile. Abbiamo già rilevato la mancanza di dati sui musei e le gallerie e senza buoni dati è difficile produrre prove convincenti.

A ogni modo è assolutamente chiaro che, sempre di più, la prova diventerà importante nel processo di assicurare il supporto pubblico. Per migliorare significativamente la situazione preesistente al il rapporto, MLA ha iniziato le 5 più grandi ricerche dati. Prima di tutto MLA ha incaricato Sara Selwood dell'università di Westminster di scrivere un rapporto sui dati disponibili sui musei negli ultimi 10 anni, così che si potessero chiaramente identificare i trend, e di aggiornare e integrare l'ultima analisi del settore – *By popular demand*. In secondo luogo è stata elaborata una lista di 13 indicatori di performance e a tutti gli hub è stato chiesto di fornire i dati degli ultimi 12 mesi e, successivamente, di inviare gli aggiornamenti ogni 4 mesi attraverso un modello espressamente elaborato da MLA. Terzo, il Centre for Museum and Galleries Education dell'Università di Leicester è stato incaricato di misurare l'impatto del lavoro con le scuole e gli allievi che hanno visitato un hub fra settembre e ottobre del 2003.

¹⁶⁹ Davies (2004).

A ottobre e novembre del 2003 MLA ha commissionato ad apposite società di ricerche di mercato un'indagine sui visitatori di 44 musei hub, con un ritorno di 17.500 interviste. I risultati di questa indagine delineano una base per misurare in futuro l'efficacia degli investimenti pubblici nei musei regionali. Infine MLA ha commissionato un'indagine generale per confrontare il proprio lavoro con gli hub in un più ampio contesto e stabilire linee guida che servano da paragone con analoghe ricerche in futuro.

Questo sostanzialmente è il lavoro svolto dal MLA per cercare di indirizzare i bisogni di dati e statistiche del settore. Si sta lavorando da quattro anni, molto è stato fatto ma molto resta ancora da fare.

In breve, i primi risultati del programma di ricerche messo in atto da MLA hanno permesso di giustificare la richiesta al Tesoro di ulteriori finanziamenti. La proposta di MLA è stata fortemente approvata dal DCMS. MLA è stata in grado di dimostrare risultati positivi: un significativo incremento della frequenza scolastica ai musei (+28%) durante la fase 1 degli hub e altrettanto nel numero generale delle visite (+7%), e tutto questo solo con i primi fondi.

Questa evidenza di risultato è cruciale per sostenere presso il governo la richiesta di altri futuri finanziamenti.

4.3.5 *Renaissance nel futuro*

In un rapporto di MLA si legge: “Questa nuova struttura mette in grado i musei regionali di migliorare i loro servizi per l'educazione e le possibilità; di creare capacità e incrementare le abilità dello staff; di realizzare nuove mostre; di migliorare l'interpretazione e l'allestimento. Il risultato è l'aumento del potenziale di apprendimento ed educazione offerto dai musei, con collegamenti di collaborazione con le scuole e i college per assicurare il contributo dei musei all'educazione formale oltre che all'apprendimento durante l'arco della vita. Il numero dei visitatori dei musei regionali aumenterà e gli accessi verranno ampliati affinché le persone da ogni settore della comunità possano condividere i benefici offerti. Con migliori opportunità e accessi aumentati, i musei saranno in grado di giocare un ruolo più forte nel campo del turismo locale e in altre iniziative di rigenerazione”.

La fornitura di dati certi nel contesto di un'analisi dettagliata dei problemi che riguardano i musei e le gallerie regionali era uno dei punti di forza di Renaissance. Un altro era che, avendo avvisato il governo sulla natura dei problemi, veniva anche offerta una possibile soluzione, una nuova struttura per i musei e gallerie regionali attraverso l'introduzione del concetto di hub. All'epoca, non tutti pensavano che fosse la giusta soluzione, ed esistono ancora oggi persone che la pensano diversamente chiedendo un'alternativa più “democratica” che, generalmente, si riduce o dirottando i fondi in altre agenzie regionali (percepite come

giudici più affidabili di quali musei meritino sostegno) o estendendo il sistema del Challenge Fund.¹⁷⁰

Sfortunatamente queste alternative non erano politicamente attraenti. Non fa parte del ruolo del governo finanziare direttamente la grande maggioranza dei musei e delle gallerie, compito che spetta alle autorità locali, alle università o ai volontari del settore. Il governo deve avere un ruolo più strategico, deve poter assicurare che ci sia una struttura di settore al cui interno ci siano dei centri di eccellenza e altri decisori (incluse agenzie di finanziamento regionali) capaci di mostrare che cosa può essere raggiunto sia più professionalmente che in modo più diffuso nella società.

E se tutti i decisori sono d'accordo nel ritenere che la sostenibilità dei musei regionali richiede una strategia a lungo termine, allora per costruirla il meccanismo migliore non è certo quello del Challenge Fund che è più indicato per problemi definiti e a breve termine (come, per esempio, assicurare uno standard minimo di documentazione per le collezioni) o progetti sperimentali (come estendere i servizi museali agli asili nido).

Qualsiasi difetto esista nel sistema degli hub, tutti i decisori chiave li hanno "acquisiti" all'interno delle raccomandazioni del report. Inoltre, il processo di discussione del futuro dei musei, iniziato con le intense consultazioni della task force dei musei regionali, è continuato anche da quando gli hub sono stati creati e le loro priorità stabilite. Si può dire che come strumento per far sedere attorno a un tavolo in ogni regione musei di ogni dimensione per discutere questioni d'importanza comune, sia stato pressoché senza precedenti. Si sono così generati, a turno, diversi progetti di collaborazione e offerte di finanziamento non direttamente associate a Renaissance o a MLA e DCMS. La preparazione dei Business Plan ha introdotto più rigore nel pensare e generalmente ha spostato il fuoco dalle aspirazioni al finanziamento da parte dei musei e gallerie alla concentrazione su ciascun capitale o progetto di finanziamento a breve termine associato con i fondi della lotteria.

Renaissance significa cambiamento e molti, nel mondo dei musei, troveranno delle difficoltà. I musei devono fare fronte ai cambiamenti nel loro ambiente e assumere il controllo della loro modernizzazione. Ai musei viene chiesto di dimostrare che possono cambiare il modo in cui sono percepiti, da qualcosa di elitario a una posizione in cui sono un'attrazione per una audience più ampia. Ciò non significa stravolgerli, bensì sfidare l'esclusione intellettuale e ricordare che essendo finanziati con soldi pubblici provenienti dalle tasse, dovrebbero essere accessibili a tutti e che una "società delle opportunità" comprende anche le istituzioni culturali.

¹⁷⁰ Il Designation Challenge Fund venne introdotto nel 1999 per un periodo limitato di 3 anni con un budget di £15 milioni, ma altri fondi speciali continuano ad essere disponibili per i musei attraverso il budget di MILIONIA.

I musei sono inoltre incoraggiati ad essere meno “isolazionisti”. I musei con collezioni storiche dovrebbero, per esempio, lavorare di più e più strettamente con il resto della comunità di storici: dai dipartimenti delle università, alle scuole, alle associazioni storiche locali, ai collezionisti e ricercatori con metal detector. Esistono già alcuni musei che lavorano in partnership con altri, ma non tutti. In alcuni casi le barriere sono finanziarie, ma non sempre, altre volte sono culturali. Renaissance si offre come opportunità di rimuovere (o di ridurre) la barriere finanziarie.

4.4 CASI STUDIO: LA RETE PORTOGHESE DEI MUSEI

4.4.1 *I precedenti*

Nel 2000 si istituisce in Portogallo una Estrutura de Projecto denominata RPM (Rede Portuguesa de Museus), appoggiata da un gruppo di lavoro ministeriale per la creazione di una Rete nazionale dei musei. L’iniziativa attua un provvedimento di legge del 1997¹⁷¹, ma gli antecedenti sono assai più remoti. Risale infatti al 1941 la prima proposta organica per la costituzione di una “Rete di musei dello Stato”. La proposta era mirata alle istituzioni con un grado di sviluppo delle loro attività tale da necessitare assistenza tecnica, formazione di personale altamente qualificato, supporto finanziario, interventi di adattamento delle strutture edilizie. La via per realizzare l’obiettivo era indicata soprattutto nell’intensificazione delle relazioni fra direttori e conservatori dei musei. Questo suggerimento, peraltro ancora di notevole attualità, era all’epoca considerato prioritario e sufficiente anche in ragione dell’esiguo numero di musei esistenti¹⁷².

Nel 1962 una nuova proposta viene avanzata¹⁷³, questa volta giustificata dalla disomogenea distribuzione dei musei nel contesto geografico nazionale. Neppure in questo caso però, come già nel 1941, le proposte portano ad atti concreti e bisogna attendere il 1974, e il clima di rinnovamento e fervore culturale che pervade il paese dopo il ristabilimento della democrazia, perché venga istituita una commissione finalizzata a questo scopo. In quello stesso anno viene, infatti, conferito un incarico formale a un gruppo di lavoro, la missione Unesco, affinché la situazione complessiva dei musei portoghesi sia esaminata e vengano avanzate proposte per una politica di gestione complessiva. Il gruppo lavora per

¹⁷¹ D.L. 61/97 e D.L. 616/2000.

¹⁷² Quelli municipali, la tipologia più numerosa, erano 22 nell’intero Portogallo.

¹⁷³ L’autore, in entrambi i casi, è Joao Couto (1892-1968), uno dei maggiori museologi lusitani di inizio novecento.

tre anni, dal 1976 al 1979, guidato dal museologo svedese Per-Uno Agren, e nella relazione finale individua tre ordini di problemi: relativi alle installazioni (gestione e conservazione delle installazioni), di tipo scientifico (procedure di acquisizione e di documentazione dei reperti) e inerenti le attività didattiche in senso lato (esposizioni e pubblicazioni). Per far fronte a queste insufficienze, il rapporto Unesco propone una serie di soluzioni strutturali destinate a rivelare la loro efficacia nel lungo periodo: un riorientamento programmatico dei musei, investimenti nella formazione professionale e la costituzione di una Rete di musei. Quest'ultima prevedeva fra le altre cose una articolazione facente capo a musei regionali, secondo uno schema da tempo operativo in Svezia. Il gruppo di lavoro viene in seguito sciolto, in conseguenza della creazione, nel 1980, di un organismo permanente l'IPPC (Instituto Português do Património Cultural). Nel 1981 il Plano Museológico Nacional prevede la realizzazione di una Rete di musei nella quale "musei di una determinata regione possano essere coordinati da un museo considerato centrale, così come musei di una determinata specializzazione possano essere coordinati da un museo centrale della medesima tipologia disciplinare"¹⁷⁴. Si trattava dunque di una ipotesi che prefigurava una doppia possibilità di articolazione del coordinamento: territoriale e tematico. In particolare si prevedevano quattro tipi di musei:

- musei specializzati, responsabili di consulenza tecnica, senza limiti geografici;
- musei specializzati con funzioni di consulenza tecnica, in aree geografiche delimitate;
- musei coordinatori regionali;
- musei senza funzione di coordinamento.

Il Plano prevedeva la possibilità di inserire nella sua generale articolazione anche musei non direttamente facenti parte all'IPPC. Fra questi vale la pena di ricordare l'Ecomuseu da Serra da Estrela, che doveva, nelle previsioni, diventare il centro coordinatore di una Rete nazionale di ecomusei. Tuttavia, al di là di una serie di riunioni fra responsabili ministeriali e dei singoli musei e alcune sporadiche iniziative di attribuzione di funzioni ad alcuni dei musei individuati, il Plano resta sostanzialmente inattuato.

La svolta avviene a seguito del dibattito museologico che caratterizza gli anni ottanta in Portogallo. In questo periodo sono la crescita della museologia locale, la diffusione di nuovi modelli, la circolazione intensa di idee innovative e il consolidarsi in Portogallo della corrente della Nuova museologia, le forze che spingono verso l'adozione di una riforma della politica museale. Contrariamente agli anni precedenti, ricchi di proposte ma non di attuazioni concrete, il decennio ottanta vede la realizzazione di moltissime iniziative museali, soprattutto ad opera

¹⁷⁴ Dal Planeamento Museológico del 1981, in Camacho et al. (2001).

delle autorità locali. Molti dei nuovi musei nati in questo periodo sono caratterizzati da una evidente strutturazione tecnica, una evidente enfasi di tipo programmatico circa le finalità del museo e un metodo partecipativo nei rapporti con le comunità locali, marcando così in modo peculiare il panorama museale portoghese.

Proprio questo attivismo museale, poi passato alla storia come la “Explosão museológica”¹⁷⁵, crea una consapevolezza ancora maggiore della opportunità di predisporre momenti e forse anche strumenti di coordinamento collegiale. Gli incontri nazionali del ciclo Museologia e Autarquias (museologia e governo locale), iniziati nel 1990, diventano un punto di riferimento e una occasione di riflessione e insieme di proposta di riforme. Si arriva in tal modo al provvedimento del 1997, che prevede la costituzione della Rete, e a quello del 2000, che attua il precedente.

4.4.2 *La nascita della RPM*

Sono dunque aspetti quali la proliferazione dei nuovi piccoli musei e il ruolo rivendicato dalle autonomie locali, entrambi conseguenti anche alle profonde trasformazioni vissute dal paese dopo la rivoluzione del 1974, a segnare la nascita della Rete portoghese dei musei. È questo un elemento importante perché sottolinea come la riforma venga concepita in un quadro di analisi anche dei poteri locali e non come un provvedimento avulso dalle trasformazioni istituzionali che segnano il territorio. Si deve poi considerare il fatto che le autonomie locali possono contare in Portogallo, nel periodo delineato, di consistenti finanziamenti europei, che in parte spiazzano il ruolo di coordinamento dei poteri centrali, almeno in campo culturale, alimentando una richiesta di identità, nel senso di caratterizzazione del locale, dalla dinamica assai sostenuta¹⁷⁶. Il rinnovamento della museologia in Portogallo, si inserisce infatti in un quadro più generale di cambiamento e registra in particolare l'incontro fra le idee della Nuova museologia, incentrate sulla triade patrimonio/territorio/comunità, e le rivendicazioni democratiche dei comuni, basate sul binomio territorio/comunità. Lo spostamento del focus del museo dal reperto alla comunità, si sposa così con le esigenze e i programmi di crescita locali.

Tutto questo avviene poi in un ambito locale ma assai ampio, e che coinvolge l'intero paese, mentre alcuni grandi musei “di riferimento” proseguono nelle loro politiche tradizionali. L'eterogeneità organica e anche la spaccatura fra concezioni divergenti del ruolo dei musei, costituiscono così un secondo elemento di partenza dell'analisi che precede la creazione della rete.

¹⁷⁵ Pereira (1991).

¹⁷⁶ Camacho et al. (2001).

Questa eterogeneità presenta poi un secondo aspetto, più tecnico e legato alle prestazioni del singolo museo. Tuttavia l'analisi della Estrutura de Projeto RPM competente, pur sottolineando aspetti di spontaneità incontrollabile, scarsa competenza tecnica, assenza di procedure normative in molte delle nuove iniziative, ha perfettamente presente come la "esplosione museologica" sia un fenomeno complesso, che deriva dall'allargamento della nozione di patrimonio, dalle dinamiche comunitarie, dalle differenze nell'origine e nell'identità presente dei musei e in generale dalla varietà e dalla ricchezza del mosaico culturale portoghese. Si tratta dunque di una sfida e di una opportunità di crescita culturale, non di un problema che deve essere "normalizzato"¹⁷⁷.

Non va poi dimenticato, per completare un quadro di interpretazione della Rete portoghese, la particolarità costituita dalla assenza di una articolazione regionale delle autonomie locali, non esistendo fra Stato centrale e municipi, praticamente nessun altro potere organizzato.

Avendo ben presenti queste coordinate di partenza, l'IPM (Instituto Português de Museus), e l'OAC (Observatório das Actividades Culturais), danno vita nel 1999 a una inchiesta nazionale che coinvolge 530 musei. Il *diagnostico* mette in evidenza come le maggiori carenze si osservino nei musei creati dopo il 1974, ma con una inversione di tendenza nelle istituzioni più recenti (con cinque anni di vita o meno), segnale questo promettente in termini di evoluzione dell'affidabilità della museologia diffusa portoghese.

Un secondo aspetto segnalato è la distribuzione geografica squilibrata rispetto alla popolazione residente, sia fra litorale ed entroterra che fra le diverse macro-regioni del paese, dove sono soprattutto Norte e Alentejo a denunciare le distanze fra dotazione di musei e quantità di popolazione più rilevanti (a sfavore del Norte e a vantaggio dell'Alentejo).

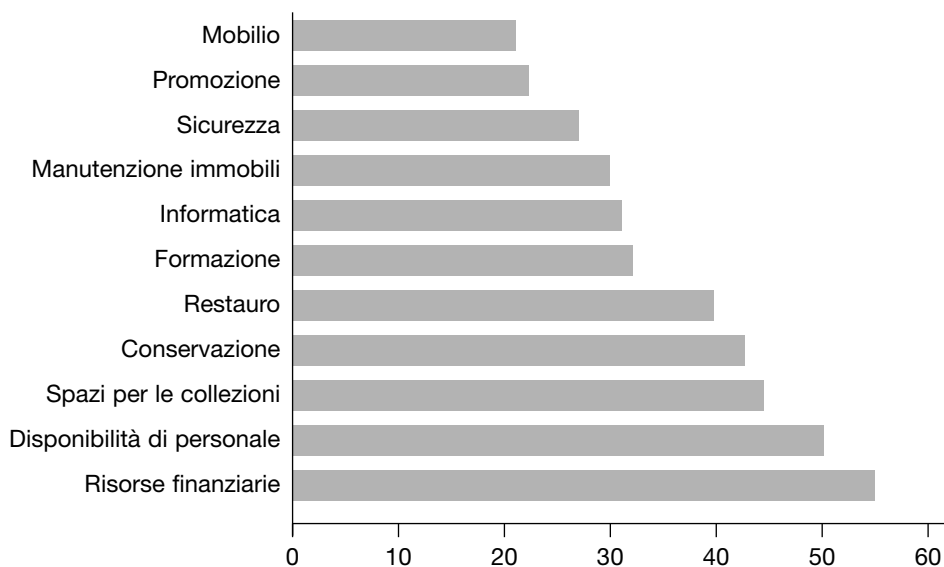
Lo studio ha anche fatto emergere la numerosità dei soggetti di tutela che in una certa misura interessano i musei o l'ambiente in cui operano e che si riflette negativamente sulla loro autonomia operativa. Fra le carenze segnalate dai musei stessi, le più significative sono quelle di tipo finanziario e di personale, seguono a una certa distanza spazi e possibilità di adeguata conservazione e restauro delle collezioni, poi formazione, equipaggiamenti informatici, manutenzione degli edifici e sicurezza. Infine vengono segnalati anche promozione, divulgazione e disponibilità di mobili adeguato.

Lo studio ha segnalato i problemi delle istituzioni auto-definitesi musei (e che spesso non rispettano che pochi dei criteri giudicati necessari per questo tipo di istituzione) ma ha anche sottolineato le potenzialità disponibili per affrontare positivamente la situazione: dinamismo e collegamento con la comunità da parte di

¹⁷⁷ Si veda M. Maggi, *Museologia e complessità*, Nuova Museologia n. 14, Milano, giugno 2006 (in corso di pubblicazione).

Tab. 4.1 Distribuzione dei musei e della popolazione in Portogallo

<i>Aree</i>	<i>Musei</i>	<i>Abitanti</i>
Norte	24,3	35,8
Centro	17,9	17,2
Lisbona e Vale do Tejo	35,5	33,3
Alentejo	10,9	5,2
Algarve	4,9	3,5
Azzorre	3,0	2,4
Madeira	3,4	2,6
Totale	100,0	100,0

Fig. 4.2 Principali carenze segnalate dai musei

Fonte: elaborazioni IRES su dati IPM

molte nuove esperienze, stretto legame tematico con aspetti territoriali caratteristici, emergere di una nuova generazione di personale museale in parte prodotto dai corsi di museologia e consolidamento dell'attitudine alla ricerca, esperienze positive in alcuni casi di cooperazione su scala locale e generale buona prestazione degli strumenti di cooperazione europei.

La disponibilità di una conoscenza della situazione basata su informazioni affidabili e aggiornate è stata riconosciuta dall'IPM e ne è conseguito, nel 2000, un pro-

tocollo di intesa, fra IPM, OAC e INE (Istituto Nacional de Estatistica) per creare e mantenere la Base de Dados Museus, una banca dati museale. Contemporaneamente IPM e AOC hanno concordato sulla non sostituibilità di una attività di visita sul campo e di contatti diretti con le istituzioni e ancor più col personale museale.

4.4.3 *L'articolazione della Rete*

La RPM nasce come rete di informazione e rete fisica insieme, dichiarando fin dall'inizio la volontà di promuovere cambiamenti e miglioramenti nell'operatività dei suoi membri e non solo di favorire la circolazione di idee o informazioni. Come membri si intendono le iniziative di carattere museale (*entidades de índole museal*), ossia quelle le cui vocazioni presentano una diretta relazione con la missione dei musei, cogliendo dichiaratamente il senso profondo e non solo formale della definizione ICOM di museo, ossia quello di un soggetto sociale di cambiamento e di sviluppo.

Un aspetto altrettanto dichiarato e fortemente enfatizzato è la flessibilità della rete, nell'intento di renderla disponibile agli adattamenti che la situazione renderà necessari, sia localmente, sulla base della situazione regionale o della natura dei singoli musei, sia ancor più nel tempo, nella prospettiva di una evoluzione del panorama museale in parte ancora difficile da prevedere.

Gli obiettivi della RPM sono stati definiti dal gruppo di lavoro e successivamente diventati legge dello Stato. È interessante confrontare le due versioni, che evidenziano una iniziale minore valutazione dell'importanza della interdisciplinarietà e della cooperazione trasversale, aspetto poi corretto con l'introduzione nel 2005 di un apposito asse di azione, in aggiunta a quelli preesistenti. Si può altresì constatare come il legislatore abbia inteso dare enfasi anche all'aspetto del decentramento delle fonti di finanziamento, nel tentativo di mobilitare le risorse anche finanziarie delle realtà socioeconomiche locali.

All'enunciazione degli obiettivi del gruppo di lavoro fa seguito una dichiarazione di intenti assai rilevante, ossia quella di non voler intendere la Rete come uno strumento di normalizzazione o di uniformazione dei musei.

Per quanto attiene alla metodologia, nella sua costituzione si è seguito fin dall'inizio un approccio partecipativo e inclusivo di tutti i soggetti potenzialmente in grado di dare un contributo, basandosi su tre pilastri organizzativi: le riunioni decentrate, il gruppo di lavoro, i consulenti.

Le riunioni decentrate sono state organizzate in cinque diverse località del paese nel corso del 2000 e hanno coinvolto complessivamente oltre 400 soggetti istituzionali o collettivi, fra i quali 75 dirigenti di musei locali, 45 di musei statali, 15 di istituzioni museali religiose e altrettanti gestiti da associazioni locali, 9 di università, 7 di impresa, 6 fondazioni e 4 musei privati. Le riunioni sono servite per discutere il Documento programmatico preliminare, poi emendato anche in base alle osservazioni raccolte.

Tab. 4.2

<i>Proposta del gruppo di lavoro</i>	<i>Provvedimento di legge</i>
Rispetto e promozione della diversità culturale nazionale	Valorizzazione e qualificazione della realtà museale in Portogallo
Divulgazione di buone pratiche, sottolineando i benefici della loro adozione. Promozione e divulgazione sistematica delle iniziative dei membri	Diffusione di informazioni relative ai musei
Incentivo al miglioramento della gestione delle attività museali. Promozione e qualificazione degli aspetti tecnici (spazi, servizi) delle entità museali. Stimolare il ricorso a personale qualificato	Promozione del rigore e della professionalità delle pratiche museologiche e delle tecniche museografiche
Favorire la cooperazione delle entità museali, mediante la partecipazione a progetti comuni	Sostegno dell'articolazione organizzativa fra musei
Motivare e valorizzare il partenariato fra musei e altri soggetti locali o nazionali, mirati allo sviluppo di progetti comuni	Cooperazione istituzionale e articolazione fra i musei
Valorizzare le risorse logistiche, finanziarie, tecniche e scientifiche	Pianificazione e razionalizzazione degli investimenti pubblici nei musei
Valorizzare l'interdisciplinarietà delle diverse specializzazioni dell'area museale	Decentramento delle risorse

Il secondo strumento è stato il gruppo di lavoro, in funzione dal dicembre 2000 e costituito da un limitato numero di esperti museologi: cinque persone fra direttori di musei o ecomusei e ricercatori, selezionati in base alla loro esperienza sia teorica che operativa e anche alla loro provenienza disciplinare e geografica¹⁷⁸.

Il gruppo dei consulenti infine ha svolto un'attività di assistenza specialistica, in diversi domini disciplinari e ha svolto sia una importante funzione di raccordo con il personale tecnico dei musei che, più generalmente, di testimonianza privilegiata.

Nel medio periodo la metodologia di implementazione della RPM prevede un costante confronto e una collaborazione con alcune realtà associative già operanti in Portogallo come: organismi di museologia (APOM, *Associação Portuguesa de*

¹⁷⁸ Ana Duarte, Graça Filipe, Isabel Silva, José Gameiro, Margarida Lima de Faria.

Museològia, ICOM, *International Council of Museums*, MINOM, *Mouvement International pour la Nouvelle Muséologie*), organismi del Ministero per la Cultura, l'ANMP, *Associação Nacional Municípios Portugueses*, associazioni museali dei musei ecclesiastici o dei musei d'impresa, enti universitari, associazioni a tutela del patrimonio sia locali che nazionali.

4.4.4 Tre, quattro, cinque assi di azione

Per quanto riguarda l'azione della RPM, inizialmente sono stati previsti tre assi di intervento: informazione, formazione, qualificazione. Ad essi si sono poi aggiunti l'asse "accreditamento" e, nel 2005, l'asse "articolazione e cooperazione".

Le azioni dell'asse "comunicazione" hanno assunto, specie nella prima fase, un ruolo centrale nella costituzione della Rete, anche come conseguenza della precedente situazione di frammentazione e dell'assenza, già ricordata, di consolidati spazi di divulgazione museologica e di dialogo interno al personale dei musei.

Il tentativo di rendere più regolari e affidabili gli strumenti di informazione già esistenti, in una logica di attenzione e rispetto per le iniziative già in atto, è stato dunque il primo passo. In particolare sono state attuate le seguenti azioni:

- pubblicazione di un documento iniziale di presentazione della RPM, dei principi e degli obiettivi del progetto, inclusi gli assi di azione;
- un sito web dedicato alla Rete, con spazi per discussione e circolazione delle informazioni, delle buone pratiche, delle innovazioni dei singoli aderenti;
- edizione di un bollettino trimestrale della RPM, concepito come un organo di informazione sulla rete ma anche sulla museologia in generale in Portogallo, sull'evoluzione del progetto come pure di opinioni sullo stesso;
- realizzazione di un forum internazionale sulle Reti museali, per consentire un confronto dinamico con esperienze, già realizzate e operanti, di organizzazioni articolate in campo museale e successiva pubblicazione degli atti;
- consolidamento della linea editoriale "Cadernos RPM", con un numero dedicato all'illustrazione del progetto di Rete e focalizzata all'approfondimento e alla divulgazione di temi di carattere tecnico e scientifico, in un'ottica educativa e capace di offrire supporto bibliografico ai professionisti del personale museale.

Tab. 4.3

2001	189 ore	8 corsi	155 iscritti
2002	156 ore	8 corsi	285 iscritti
2003	192 ore	9 corsi	339 iscritti
2004	234 ore	9 corsi	234 iscritti

Tutte le azioni previste sono state attuate fra il 2001 e il 2002.

L'asse "formazione" riveste particolare delicatezza sia per l'importanza della domanda proveniente dai musei che per la situazione di relativo disordine didattico presente in Portogallo a seguito di molte iniziative promosse dall'IPPC, anche in modo discontinuo, e di singole università nell'attivazione di corsi di museologia: all'inizio degli anni 2000 erano sette le università che avevano un corso di museologia. Così, anche sulla base di quanto emerso dall'indagine conoscitiva nazionale, sono state individuate alcune azioni prioritarie in questo campo, rivolte soprattutto al personale, spesso dipendente delle amministrazioni locali, operativo nel campo museale ma quasi sempre sprovvisto di titolo universitario adeguato. Verso questo tipo di utenza sono stati organizzati corsi soprattutto nelle aree:

- principi e pratiche di conservazione preventiva;
- norme di inventario e documentazione;
- ruolo sociale dei musei e intervento nella comunità;
- didattica e servizi educativi.

La RPM ha anche previsto azioni più mirate, su specifici problemi e su richiesta degli aderenti. Il personale con livelli di specializzazione superiori è stato invece interessato da una offerta formativa prevalentemente attorno ai temi:

- programmazione museale;
- comunicazione;
- marketing;
- gestione culturale dei musei.

La formazione è stata garantita con l'offerta di corsi in diverse aree del paese, che si sono ripetuti dal 2001 in poi. Complessivamente ogni anno sono state offerte circa 200 ore di formazione, articolate su periodi variabili da tre a sei giorni, con una media di circa 300 iscritti per anno a un costo per partecipante di 80-100 euro.

È stato inoltre previsto e attuato (nel maggio 2003) un Centro di documentazione sulla museologia, nella sede della RPM a Lisbona.

Poiché nelle premesse di costituzione della Rete una importanza cruciale veniva attribuita alla interdisciplinarietà così come all'accoppiamento di formazione teorica e pratica, l'asse formazione ha anche cercato di incentivare e facilitare collaborazioni e incontri fra personale dei musei, di centri di ricerca, di università, istituti pubblici che operano nel campo dell'impiego e della formazione professionale. Visite di studio collettive sono state organizzate a partire già dall'inizio del 2002.

L'asse della "qualificazione" è forse il più impegnativo fra quelli inizialmente presenti nel programma RPM. È suddiviso in due sotto-programmi: appoggio tecnico e supporto finanziario. Entrambi si applicano a quattro aree di intervento: programmazione museologica, conservazione preventiva, documentazione e inventario, comunicazione e divulgazione.

Per rendere praticabile il supporto di tipo tecnico, il progetto prevedeva i Nuclei di appoggio tecnico, formati da uno o più servizi di musei aderenti (in alcuni casi anche un intero museo può essere un nucleo di assistenza) che si impegnano, previa la dimostrazione di disporre delle risorse tecniche e finanziarie adeguate, a prestare assistenza relativamente a uno specifico aspetto o attività specializzata. I Nuclei si impegnano a effettuare visite periodiche presso i musei assistiti, a prestare le consulenze necessarie, a riportare alla RPM l'esito delle azioni di assistenza intraprese. I costi sono in parte a carico della RPM (eventuali onorari) e dei richiedenti (spese di mantenimento sul posto, accoglienza e ristorazione).

I nuclei sono effettivamente entrati in azione a partire dal 2001, effettuando i primi interventi sul campo. La RPM ha inoltre valutato un centinaio di progetti all'anno, sottoposti in base al PAQM (Programa de Apoio à Qualificação de Museus), distribuendo, sulla base dei risultati, cifre variabili fra 500 e 600.000 euro l'anno.

L'adesione alla RPM è volontaria e basata su una logica di crescita della rete secondo un calendario che dipende anche dall'evoluzione del panorama museale complessivo. L'adesione implica comunque l'accettazione dei principi ispiratori di base della RPM e in particolare richiede che vengano soddisfatti tre criteri:

- 1) *Esercizio della funzione sociale del museo*; sotto questo profilo si tratta di verificare l'effettiva azione del museo nei confronti della collettività, l'aderenza alla sua missione e la disponibilità di strumenti per attuarla; in particolare viene richiesto ai musei di produrre informazioni in merito a missione e obiettivi del museo proponente, breve storia del museo e documento istitutivo se esiste, servizi disponibili al pubblico e orari, numero di visitatori/utilizzatori nell'ultimo anno, indicazioni e documentazione fotografica sull'ultima esposizione realizzata, piano delle attività dell'anno successivo, ivi inclusi i piani espositivi, didattici, editoriali e divulgativi in genere.
- 2) *Osservanza degli indirizzi di conservazione e valorizzazione delle collezioni*; qui il punto chiave è verificare la capacità di svolgere le funzioni base di un museo; agli aspiranti membri della rete vengono richieste informazioni in merito a caratteristiche delle collezioni e loro breve storia, descrizione e docu-

Tab. 4.4

PAQM	2001	2002	2003	2004	2005	totale	%
Programmazione museologica	6	7	8	4	1	26	5,5
Indagine sulle collezioni	19	27	26	28	30	130	27,4
Conservazione preventiva	37	26	23	29	29	144	30,3
Comunicazione	26	21	32	48	48	175	36,8
Totale progetti	88	81	89	109	108	475	100,0

mentazione fotografica degli spazi del museo destinati al pubblico, dalle sale espositive ai servizi di accoglienza, descrizione dello stato dell'inventario, incluso un esemplare della scheda adottata, individuazione delle condizioni di conservazione e della sicurezza delle collezioni.

- 3) *Sostenibilità delle iniziative*; qui si tratta di dimostrare il possesso delle risorse professionali, finanziarie e giuridiche necessarie per lo svolgimento dell'attività; ai musei si chiedono informazioni in merito a situazione del personale, sia dipendente che temporaneo o volontario, documenti giuridici come leggi istitutive, bilancio annuale, proprio o dell'ente sovra-ordinante, analisi di valutazione sulla realizzazione della missione e degli obiettivi del museo.

Le procedure di implementazione si sono basate su un periodo di divulgazione della rete, cui è seguita la fase di adesione su base volontaria. Al termine dell'analisi dei dati e delle informazioni presentate dai musei richiedenti l'adesione, alcuni soggetti sono stati immediatamente riconosciuti, mentre ad altri non è stata concessa l'inclusione immediata. In questo caso i musei hanno un anno di tempo per adeguarsi ai parametri, durante il quale periodo possono contare su un appoggio tecnico e formativo della RPM (Nucleos de Apoio).

La RPM prevede anche l'entrata in vigore, dopo un periodo transitorio iniziato nel 2005 per la messa a regime dell'articolazione complessiva, di un sistema di accreditamento dei musei.

Aspetto significativo infine, è quello delle sanzioni previste per le inadempienze degli impegni degli associati, che vanno dalle ammende pecuniarie¹⁷⁹ fino alla esclusione dalla rete.

Resa operativa con un provvedimento del 2004¹⁸⁰, la RPM ha realizzato molti degli obiettivi prefigurati. Nei primi anni di vita ha appoggiato 329 progetti, 67 dei quali hanno goduto di finanziamenti per complessivi 2,2 milioni di euro e ha favorito la stipula di 157 accordi di cooperazione, mobilitando circa 600 consulenti professionali nell'intero paese. I musei aderenti alla Rete erano, a inizio 2006, 121 (su 538 censiti).

Anche se è presto per una valutazione approfondita, i primi anni di funzionamento della RPM sembrano dunque segnalare risultati positivi, confermati anche dalle opinioni soggettive di testimoni privilegiati decisivi¹⁸¹.

¹⁷⁹ Le ammende possono andare da 1.000 euro, nel caso di violazioni non gravi e praticate da una singola persona, fino a 100.000 euro, nel caso di violazioni gravi di responsabilità collettiva del museo.

¹⁸⁰ *La Lei Quadro dos Museus Portugueses* – “Lei”, n. 47, 19 agosto, 2004.

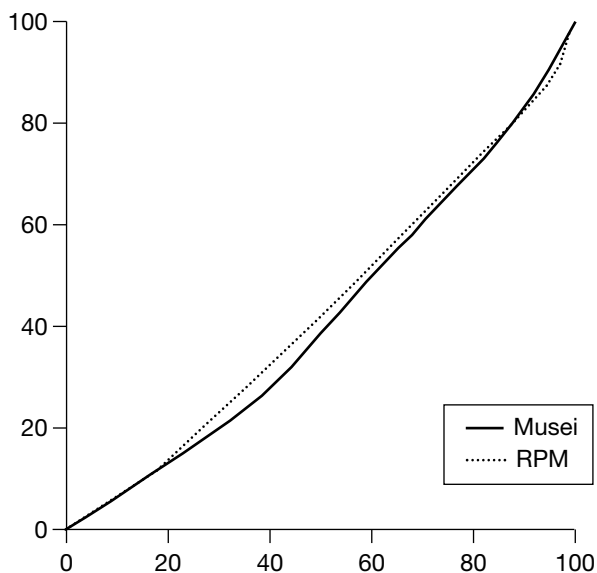
¹⁸¹ Per esempio Graça Filipe (comunicazione personale, 2005).

Tab. 4.5 Musei aderenti alla RPM per appartenenza amministrativa

Amministrazione locale	50
Instituto Português de Museus	28
Fondazioni	9
Direzione Cultura regione autonoma di Madeira Azzorre	8
Direzione Cultura regione autonoma di Madeira	6
Privati	6
Amministrazione centrale	6
Chiesa cattolica	4
Imprese pubbliche	2
Opere religiose	2

Alle realizzazioni già viste, e che riguardano i singoli assi di azione, è possibile aggiungere un ulteriore elemento che riguarda un problema strutturale come quello della disomogenea distribuzione territoriale dei musei in Portogallo. L'azione della RPM, misurata attraverso l'adesione dei musei, sembra riequilibrare parzialmente la carenza storica in alcune aree, il Norte specialmente.

Osservando la curva che mette in relazione la percentuale di popolazione residente da un lato e la percentuale dei musei aderenti alla RPM dall'altro, si

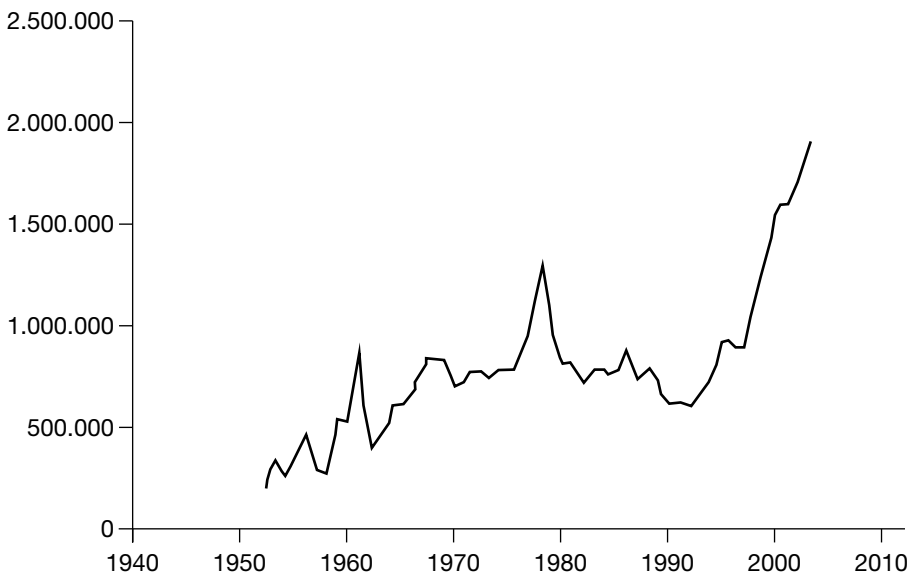
Fig. 4.3 Distribuzione dei musei e dei membri della RPM in rapporto alla popolazione

nota un evidente avvicinamento alla bisettrice del quadrante rispetto a quella che relaziona fra loro popolazione e musei in genere. L'indice di Gini calcolato sulle due distribuzioni dei musei passa da 0,84 a 0,86, indicando una riduzione, tuttavia modesta, dell'ineguaglianza nella distribuzione territoriale dei musei¹⁸².

4.5 SISTEMI TERRITORIALI ALLA PROVA: IL CASO DI TORINO

La considerevole crescita della domanda di visite museali registrata a Torino e nell'area metropolitana è stata talvolta indicata come un risultato del successo di alcune politiche di sistema¹⁸³. Tuttavia le argomentazioni a sostegno di questa tesi non appaiono chiare.

Fig. 4.4 Visite ai musei dell'area metropolitana



¹⁸² L'indice misura la distanza della distribuzione reale di un certo parametro (in questo caso numero di musei in rapporto agli abitanti) da quella perfettamente egualitaria. Assume valori variabili fra zero (distribuzione perfettamente ineguale, uno ha tutto e gli altri non hanno niente) e 1 (tutti hanno nella stessa misura).

¹⁸³ Si veda per esempio il documento dell'Osservatorio Politiche Culturali propedeutico alla riflessione sui primi dieci anni di attività di OCP.

Un'osservazione di lunga durata del fenomeno suggerisce al contrario alcune considerazioni critiche di questa interpretazione:

- la crescita è di lungo periodo e dura dal dopoguerra fino alla fine degli anni settanta, gli anni ottanta sono di declino e gli anni novanta di crescita;
- i grandi eventi (1961, 1978) spingono verso l'alto la domanda ma la capacità di tesaurizzare questo incremento è diversa a seconda del periodo;
- l'accelerazione della domanda recente si è manifestata soprattutto a partire dal 1993-1994.

È soprattutto su questo ultimo punto che conviene riflettere, perché differenti spiegazioni del fenomeno possono accreditare due famiglie di politiche culturali, fra loro completamente diverse.

4.5.1 Un fenomeno e le sue interpretazioni

L'interpretazione di cui si è detto, e comunemente accettata nella comunicazione regionale di questi anni, chiama in causa un generale "effetto sistema" che viene a sua volta riferito all'operare di quattro elementi: innovazione nei modelli gestionali, cooperazione interistituzionale, nuovi modelli di fruizione (abbonamenti), standard di qualità.

L'innovazione nei modelli gestionali e la cooperazione interistituzionale sono certamente stati fattori utili a una migliore gestione del patrimonio museale complessivo (per esempio facilitando l'apertura di musei precedentemente chiusi al pubblico). Tuttavia la rilevanza di questi elementi va rapportata alle sole iniziative realizzate a inizio anni novanta, ricordando che è dal 1993-1994 che la domanda accelera sensibilmente. Si tratta dunque di un fatto importante, ma che probabilmente ha contribuito a una migliore gestione di un fenomeno in crescita e non di uno dei fattori della crescita stessa.

L'innovazione nei modelli di fruizione (abbonamenti) è legata a provvedimenti introdotti progressivamente dal maggio 1995 in avanti, in un numero molto limitato di musei ed estesa a un significativo numero di istituzioni solo a partire dal 1998, ossia già in piena esplosione della domanda (poi ulteriormente spinta da fattori esogeni come i grandi eventi). Questi provvedimenti arrivano a interessare nel 2003 meno di un quarto dell'incremento di domanda realizzatosi nel decennio precedente¹⁸⁴. In generale sembra dunque che questi provvedimenti abbiano consentito a una fascia con profilo socioprofessionale elevato e alta-

¹⁸⁴ Oltretutto con un probabile effetto di crowding-out rispetto a visite che sarebbero state effettuate comunque, almeno a giudicare dalla composizione sociale degli abbonati.

mente scolarizzata¹⁸⁵ di aumentare la propria domanda a costi decrescenti¹⁸⁶. Si può discutere semmai sull'effetto che la crescita della domanda abbia avuto sulla crescita degli abbonamenti. Si può discutere sull'opportunità e sull'importanza di questi effetti da un punto di vista sociale e culturale, ma è assai difficile condividere l'idea che possano essere fra le concause del fenomeno di crescita della domanda in oggetto, sia per le diverse dimensioni dei due fenomeni che per la sequenza temporale degli eventi: nessuna politica per quanto buona può influenzare il passato.

L'ultimo elemento, infine, gli standard di qualità, riguarda, se lo riguarnerà, il futuro, ma è dubbio che possano avere effetti nell'arco temporale di cui parliamo. Certo la diffusione degli standard potrebbe avere spinto molti musei a migliorare la qualità dei servizi prestati, con effetti positivi sulla domanda. Tuttavia questo aspetto, fermo restando che gli standard diventano legge nazionale ed entrano nel dibattito più o meno nel 2000, andrebbe rigorosamente verificato¹⁸⁷.

Più in generale i risultati di ciò che viene spesso definito, anche da una frettolosa retorica delle pubbliche amministrazioni, come "effetto sistema", andrebbero forse misurati, almeno qualitativamente¹⁸⁸, anche per evitare sopravvalutazioni infondate che non sarebbero di beneficio ad alcuno e per primi ai ricercatori e figure affini¹⁸⁹. Normalmente la segmentazione dell'offerta permette infatti di intercettare una quantità di domanda complessivamente più elevata. Questo può non avvenire in presenza di una domanda che attribuisce elevato valore alla standardizzazione del prodotto e all'uniformità della sua qualità (ma non è fortunatamente il caso dei musei) oppure dove si verificassero economie di scala sufficientemente elevate da permettere, tramite un loro totale o parziale reimpiego sotto forma di promozione, un saldo positivo nella domanda¹⁹⁰, ma non abbiamo dati che possano suffragare questa ipotesi.

¹⁸⁵ Rispetto al visitatore medio dei musei; cfr. Ballaira Elisabetta e Leon Francesca (2004).

¹⁸⁶ Si passa da una media di meno di 4 visite per abbonamento a oltre 8 visite, con un aumento di costo del 16% nel periodo considerato.

¹⁸⁷ Sfortunatamente nel Censimento musei non esiste una domanda sul grado di conoscenza degli standard e sulle iniziative eventualmente in corso per adeguarvisi.

¹⁸⁸ Quanti focus group o altre iniziative di verifica qualitativa, confermano l'ipotesi che la percezione del "sistema" abbia influito sulla decisione di visitare il museo?

¹⁸⁹ Una indagine Omnibus dell'IRES per la Regione Piemonte nel 2004 rilevava che meno del 7% degli intervistati era a conoscenza dell'insieme di politiche di recupero che interessavano il patrimonio culturale piemontese e oltre il 50% non ne aveva sentito parlare.

¹⁹⁰ È il principio base del franchising.

L'impressione, confortata dai fatti esposti in precedenza, è piuttosto che l'insieme delle iniziative sinteticamente definibili come "effetto sistema" abbiano giocato un ruolo positivo nella gestione e nel rilancio di un fenomeno di crescita della domanda già avviato per altri motivi. È su questi altri motivi che forse è opportuno riflettere.

4.5.2 Cosa succede a Torino e nell'area metropolitana negli anni novanta?

Per capire cosa sia successo nel mondo dei musei conviene analizzare quest'ultimo non come una enclave isolata, dove i fattori decisivi – assetti proprietari, configurazioni gestionali, strumenti tariffari – sono sempre "interni all'azienda", ma considerando che il pubblico è parte di una società più complessa, fatta per esempio di migrazioni imponenti (non solo di extra-comunitari, ma di torinesi), di modifiche nella composizione professionale cittadina che in vent'anni hanno cancellato la Torino che c'era, di cantieri che non hanno interessato solo ciò che si muoveva entro le mura dei musei, ma che hanno sconvolto (dapprima positivamente, oggi un po' meno) la viabilità urbana, che hanno cambiato le abitudini di vita di una generazione di giovani.

Il punto di vista "aziendale" può essere utile – talvolta – nell'analisi congiunturale e per capire la quotidianità dei meccanismi di funzionamento dei musei e delle istituzioni culturali in genere, ma per una analisi come quella qui ritenuta necessaria è forse più opportuno assumere un punto di vista che potremmo definire "sociale".

Dal 1991 al 2001 Torino perde poco meno del 10% dei suoi abitanti, solo in parte recuperato dalla prima e seconda cintura, che crescono del 3% circa nello stesso periodo. Questo risultato è un saldo fra arrivi e partenze che modifica profondamente il tessuto sociale della città. Se nel 1991 il peso dell'industria era ancora preponderante e connotava fortemente la città, dieci anni più tardi e dopo una riduzione del 50% circa del numero di addetti in quel comparto, la situazione era profondamente mutata. Anche la composizione per classi di età risulta alla fine del periodo alquanto mutata, con una crescita del peso percentuale dei trenta-quarantenni, ossia di una fascia di consumatori museali particolarmente attiva¹⁹¹.

La mobilità è un ulteriore, interessante, profilo di lettura: dal 1991 al 2000 gli spostamenti complessivi diminuiscono fortemente, passando da poco meno di 4

¹⁹¹ Dal 1991 al 2001 il peso della classe 25-45 passa dal 29,3% a 31,1% del totale della popolazione (dati Città di Torino). La classe 25-45 anni risulta quella con le maggiori frequenze di visite museali in Piemonte, con il 48,6% del totale della domanda, sulla base di una indagine omnibus IRES-Regione Piemonte (in corso di pubblicazione).

milioni al giorno a circa 3,2 milioni, per effetto sia della diminuzione demografica che del cambiamento organizzativo dell'area metropolitana¹⁹². All'interno di questo fenomeno, gli spostamenti per studio-lavoro diminuiscono nell'area metropolitana (analoghi i dati per Torino città) passando dal 42% al 40,8% del totale, mentre quelli per svago e acquisti, anch'essi ovviamente in diminuzione in valore assoluto, salgono però dal 58% al 59,2% rispetto al totale. La situazione aveva in realtà registrato un cambiamento ancor più profondo nel decennio precedente: dal 1979 al 1991, quando la mobilità cresce invece fortemente, gli spostamenti per motivi di lavoro sono i soli a registrare una diminuzione (dal 68 al 42%), a fronte di un aumento considerevole della mobilità per svago e acquisti (che passa dal 32% al 58%). Considerando un arco complessivo di oltre un ventennio, emerge dunque uno spettacolare cambiamento nelle abitudini di uso dello spazio urbano e del tempo dei cittadini di Torino e cintura: da una città industriale dove ci si muove soprattutto in quanto "produttori" a uno spazio terziarizzato in cui gli spostamenti sono prevalentemente di "consumatori".

Sul fronte istituzionale si registra un evento decisivo con l'introduzione del Piano urbano del traffico del 1994, che regola in modo molto efficace il parcheggio delle auto e di conseguenza la loro circolazione. L'istituzione di piccole ma diffuse aree pedonali e un generale riallestimento urbano completano l'intervento, rendendo il centro urbano, un rettangolo di oltre due chilometri quadrati, un'area di elevato pregio ambientale¹⁹³. La reazione del mercato, a sua volta una reazione al comportamento dei cittadini, è stata apparentemente quella di un rilevante aumento dell'offerta di occasioni, a metà strada fra intrattenimento e ristorazione. Sfortunatamente non disponiamo di dati sull'utenza che possano suffragare questo fenomeno, peraltro del tutto evidente a chi ha vissuto a Torino prima e dopo una certa data. Le informazioni circa la crescita degli addetti in determinati esercizi pubblici fra il 1991 e il 2001 può però offrire un quadro indiretto, dal lato dell'offerta, di notevole utilità¹⁹⁴. Mentre in quel periodo gli addetti nella città di Torino aumentano del 2,2%, la crescita è del 25% circa per la categoria economica "alberghi e ristoranti", un sottoinsieme che comprende attività di ristorazione e altre, affini ai servizi turistici. In particolare bar e ristoranti con intrattenimento e spettacolo nonché enoteche e vinerie crescono del 60% circa come numero e fra il 50% e il 67% come addetti (si tratta di un settore di modeste dimensioni complessive, ancorché concentrato nel centro cittadino), mentre

¹⁹² Trasporti Torinesi, indagine sulla mobilità, anni vari.

¹⁹³ Un'indagine Università di Torino (Lab. Cognetti de Martiis) nel 1993, diretta da Giorgio Brosio e condotta con interviste di profondità in un campione di famiglie torinesi, ha chiarito come un ambiente con traffico regolato e arredo urbano adeguato conferisca pregio a un'area assai più della presenza di specifici elementi quali per esempio il verde pubblico.

¹⁹⁴ Grazie a Lucrezia Scalzotto (IRES Piemonte) per questi dati.

ristoranti e bar di tipo tradizionale (il nerbo del comparto) registrano comunque una forte crescita (fra il 13% e il 16% come unità locali e poco meno come addetti). Non disponendo di un valore intercensuario, è impossibile stabilire una data di inizio del fenomeno, tuttavia collocabile approssimativamente a cavallo dei decenni ottanta e novanta.

4.5.3 *Una interpretazione alternativa*

Nel suo libro *The Rise of the Creative Class*, lo studioso di *urban studies* Richard Florida analizza le condizioni che consentono a un'area urbana di attrarre (o di non perdere, diremmo noi) i cosiddetti *knowledge-based professionals*: ricercatori, ingegneri, artisti, musicisti, designer, scrittori, e altre professionalità fortemente basate sulla creatività.

Nell'estate del 1993 i cittadini torinesi furono chiamati a scegliere, per la prima volta con il nuovo metodo elettorale, un sindaco per una città allora in aperta crisi, con un declino che appariva difficile da contrastare, appena uscita da una stagione politica difficile e passata attraverso la fase umiliante del commissariamento governativo. Si trattò allora di scegliere non solo un sindaco, ma una strategia di uscita dalla crisi. Si contrapponevano due disegni, uno sostenuto dal centro e dalla sinistra moderata e uno appoggiato dalla sinistra radicale. La strategia dei primi faceva perno su interventi pubblici di riqualificazione del tessuto urbano (anche in senso sociale e immateriale) con i quali si sperava di creare l'ambiente adatto all'insediamento di imprese che potessero a loro volta offrire prospettive di crescita, alternative a un sistema industriale e produttivo in forte crisi. Ad esso si affiancò una forte domanda di riqualificazione urbana, maggiormente mirata a creare un ambiente adatto a una vita più piacevole, prima di tutto per i residenti. Il mix delle due politiche, per creare quelli che Florida definisce come *business climate* (cablaggio della città, avvio delle ristrutturazioni della rete di trasporto) e *people climate* (isole pedonali, riordino del traffico, iniziative culturali fortemente "territorializzate"¹⁹⁵) ha avuto, a distanza di oltre un decennio lo si può riconoscere, un certo successo soprattutto sul secondo fronte¹⁹⁶.

È stato quel *people climate*, favorito da alcune fortunate politiche pubbliche, che si inserirono però su processi di trasformazione sociale ed economica già in atto da tempo, a rafforzare una strategia di sviluppo complessiva del territorio e a creare una forte domanda potenziale di intrattenimento culturale. L'adeguamento dell'offerta che si realizzò nel frattempo (musei aperti, maggior numero

¹⁹⁵ Pensiamo a iniziative come "Luci d'artista", che tuttavia parte nel 1998.

¹⁹⁶ Ossia quello decisivo per la *creative class* più che per la mobilità delle imprese, secondo Florida.

delle esposizioni) trasformò quella spinta potenziale nei numeri di visite museali che conosciamo¹⁹⁷.

Perché un fenomeno analogo non si è verificato per altre forme di intrattenimento o di consumo culturale, come per esempio lo spettacolo dal vivo? I motivi sono diversi e includono aspetti quali la rigidità dell'offerta (in termini di orari, ma anche di modalità di fruizione) o, meno importante, la diversa dinamica dei prezzi.

Il primo dei due aspetti mal si combina con le "modalità di fruizione non lineari"¹⁹⁸, e sempre più diffuse. L'offerta museale invece, grazie alla sua conformazione, riesce ad adattarsi in misura maggiore, a una domanda che rifiuta "una struttura narrativa interna univocamente direzionata"¹⁹⁹. Il prezzo poi risulta crescere del 12,3% a Torino, del 9,5% in Piemonte e del 20% circa in Italia, nel periodo 2000-2003, con un andamento della domanda pressoché speculare (-3,9%, +1,3%, -4,8%, rispettivamente). Nello stesso periodo i musei diminuiscono invece il prezzo medio del 4,9% circa, a livello nazionale²⁰⁰.

Le conseguenze di questa diversa interpretazione sono importanti sul piano delle politiche da attuare, sia in termini di contenuti che di modalità di attuazione.

Riguardo ai primi, il caso torinese dimostra che le politiche di sistema efficaci sono quelle sociali, non "aziendali". Per quanto riguarda le modalità di attuazione, se gli investimenti sui musei, per essere efficaci nel renderli attori dinamici di sviluppo nella comunità di riferimento, devono inserirsi in una strategia complessiva di progettazione territoriale²⁰¹, sia essa urbana o a scala regionale, sia essa mirata ad attrarre un certo segmento sociale – come nell'esempio di Torino – o ad altri obiettivi, questa strategia va dichiarata e discussa. Un confronto su queste politiche con un ampio coinvolgimento dei soggetti interessati – universitari, dei centri di ricerca, del mondo della cultura – permetterebbe di mettere in movimento le energie intellettuali di una società nel momento della formazione delle politiche. Questo ne renderebbe forse più difficile la definizione, nel breve periodo, ma aumenterebbe, in un orizzonte temporale più lungo, la probabilità dei momenti di successo, anziché mobilitare quelle stesse risorse in una caotica e nociva operazione di critica nelle fasi di riflusso.

¹⁹⁷ Questa dinamica è un sintomo di trasformazione, alla quale tuttavia deve accompagnarsi qualcosa di più sostanziale, ma questo rimanda a una questione strategica di fondo: a che serve la Cultura? A intrattenere, a produrre reddito, a produrre capitale sociale?

¹⁹⁸ OCP, Relazione annuale, IRES, 2002.

¹⁹⁹ *Ibidem*.

²⁰⁰ Riferito a musei e circuiti museali statali, gli unici per i quali è agevole calcolare il prezzo medio della visita.

²⁰¹ Bodo, Ciocca, Moreschini, Santagata (2000), Heal (2005).

5. MUSEI E SOSTENIBILITÀ

5.1 PER UNA ORGANIZZAZIONE SOSTENIBILE DEI MUSEI

Sostenibilità è un concetto di centrale importanza nella riflessione circa lo sviluppo territoriale, almeno a giudicare dalla frequenza con la quale il termine viene citato negli attestati ufficiali e per questo è strettamente legato alla museologia e soprattutto alla Nuova museologia, che ha sempre considerato lo sviluppo sociale come un aspetto del tutto coerente con la propria missione²⁰².

Il termine “sostenibilità”, tuttavia, compare spesso sia nelle enunciazioni di principio che nei documenti progettuali, anche se in molte occasioni viene inserito in un contesto poco circostanziato se non nebbioso, il che comporta consistenti rischi di creazione di prospettive puramente retoriche e prive di indicazioni operative, incapaci di indurre cambiamenti nello stato presente delle cose. In molti casi, inoltre, il concetto di sostenibilità viene inteso come un approccio di comportamento da adottare nei confronti delle risorse naturali, confondendo fra loro ambiente – un concetto complesso come vedremo – e natura.

Il concetto di sostenibilità è invece figlio di un importante cambiamento nei paradigmi scientifici verificatosi negli anni settanta e ottanta, gli stessi che hanno giocato un ruolo decisivo nell’emergere di quella che definiamo oggi Nuova museologia. Considerarlo come applicabile solo o prevalentemente al campo dell’uso delle risorse naturali costituisce, al contrario, una negazione proprio dello sviluppo del pensiero che ne ha causato la genesi.

Un breve riesame della storia di questo cambiamento di paradigma che ha interessato in modo così carico di conseguenze il sapere contemporaneo, potrà aiutare a comprendere per quali ragioni un concetto tanto importante come la sostenibilità sia stato interpretato in modo tanto riduttivo e, cosa assai più rilevante, potrà suggerire qualche linea di azione e di prospettiva anche per le politiche di sistema in campo museale, concorrendo a contestualizzarne le analisi di valutazione.

²⁰² La conferenza dell’ICOM di Santiago del Cile, nel 1971, approvò un documento che proponeva un rinnovamento del museo basato su un concetto di cultura capace di includere tutte le espressioni dell’umanità, gestito da professionisti maggiormente coinvolti con la comunità sociale di riferimento, sostenuto da cittadini creativi e non semplicemente attraversato dai visitatori.

5.1.1 La sostenibilità nasce da un cambio di paradigma nel pensiero scientifico

Per buona parte del novecento, il panorama scientifico, nella maggior parte delle discipline, è stato dominato dal cosiddetto paradigma della semplificazione, derivante dal pensiero dei grandi scienziati dei secoli precedenti come Newton e Galileo. Molto sinteticamente, questo approccio, che ha consentito passi in avanti enormi alla conoscenza, si basava sulla possibilità di ridurre tutti i fenomeni, anche quelli apparentemente più complessi, all'operare di poche variabili, dominate da leggi relativamente semplici. Una volta scoperte queste leggi e conosciuto lo stato iniziale degli elementi in gioco ossia le loro caratteristiche, l'evoluzione dello scenario sarebbe stato perfettamente prevedibile. Ne risultava una attenzione molto accentuata sulle "leggi" e sulle condizioni iniziali dei protagonisti del gioco, fossero particelle di materia o attori sociali. Analogamente l'osservazione dei risultati assumeva minore interesse, in quanto utile solo alla verifica ex post dei modelli di interpretazione utilizzati.

Questo tipo di modelli è fondato sulle seguenti basi:

- il tutto è uguale alla somma delle parti e può essere meglio compreso analizzando ogni singolo elemento;
- la completa conoscenza dello stato iniziale di ogni singolo elemento e delle sue leggi di evoluzione può consentire di prevederne gli stati futuri;
- ogni trasformazione è reversibile;
- le interazioni fra i singoli elementi non sono rilevanti;
- esistono relazioni stabili di causa-effetto;
- l'osservatore è un elemento estraneo e neutrale della scena e non ne condiziona l'evolversi.

Si tratta di un mondo lineare, modellato sulla visione cartesiana e newtoniana di un universo ordinato e meccanico, guidato da leggi osservabili e immutabili. Nulla, in questo contesto è imprevedibile se non a causa di una insufficiente conoscenza delle condizioni iniziali della realtà osservata.

Molti aspetti cruciali della società contemporanea e della conoscenza che essa produce, erano e spesso sono tuttora indirizzati da questa logica.

Buona parte del pensiero economico dominante, per esempio, assume implicitamente che le società umane, proprio come l'universo di Newton, non siano altro che la somma dei loro componenti. La macroeconomia può, in questa logica, essere costruita direttamente sulla base di teorie del comportamento individuale di consumatori e aziende, ossia su basi microeconomiche. Ogni eventuale difficoltà viene attribuita alla insufficiente informazione riguardo alle preferenze e ai comportamenti dei soggetti individuali interessati.

Lo stesso concetto di democrazia che regola le nostre collettività è basato su fondamenta di tipo cartesiano-newtoniano. Lo scenario della vita politica è popolato dagli elettori: una moltitudine di individui atomizzati che perseguono in

modo razionale interessi individuali in un contesto di altri individui che perseguono a loro volta i propri interessi individuali, come la teoria di Newton delle particelle in movimento. La democrazia, come conseguenza, è qualcosa di passivo, dove le interazioni fra le “particelle” diventano non solo inutili ma addirittura, a causa dei risultati imprevedibili cui possono condurre, dannose se avvengono fuori degli spazi, dei tempi, dei modi previsti. Il cittadino perfetto è “un uomo tranquillo, inattivo, che non partecipa, isolato, senza interferenze con altri cittadini, quindi libero”²⁰³.

Sulla base di questo pensiero lineare, molte discipline contemporanee assumono che la società e le istituzioni siano vicine a una sorta di “stato finale”, verso il quale l’evoluzione spinge in modo naturale. Di conseguenza, l’economia, la democrazia ma anche la cultura e le sue istituzioni dispongono in teoria di un esito conclusivo e il compito delle politiche pubbliche non sarebbe altro che di favorire questo processo di avvicinamento.

Il contesto scientifico è oggi molto cambiato e l’idea che “l’ordine possa essere creato per esclusione del disordine”²⁰⁴ è tramontata. Ordine e disordine vanno compresi insieme e solo gli approcci non-lineari – che considerano feedback, interazioni e irreversibilità – sembrano avere la capacità di aiutarci a conoscere meglio un mondo divenuto tanto complesso.

Il paradigma della semplificazione è entrato infatti in crisi, di fronte a una realtà troppo complessa per essere spiegata con i vecchi modelli. Il pensiero non-lineare è emerso come risultato dell’evoluzione di diverse discipline e di molti studiosi. All’inizio del novecento, la fisica è stata l’avanguardia con la Relatività generale di Einstein e il suo punto di vista critico del vecchio mondo atomistico. Quando la distanza fra due punti non può più essere definita in modo indipendente dalla distribuzione della materia, il sistema non è più riducibile ai suoi singoli elementi e non è più possibile arrivare al tutto per mera addizione delle sue parti. Quando “lo spazio dice alla materia come muoversi e la materia dice allo spazio come curvarsi”²⁰⁵, il mondo unidirezionale è definitivamente finito.

Si sostituisca *spazio* con mercato e *tempo* con moneta e si otterrà un analogo punto di vista critico del pensiero economico neoclassico, come osservato da Keynes, mettendo fra loro in comunicazione i due mercati del lavoro e della moneta²⁰⁶.

Durante e subito dopo il tragico disordine della seconda guerra mondiale, molti altri studiosi, operanti in discipline diverse, hanno allargato i confini dell’ambito scientifico del paradigma della complessità.

²⁰³ Barber (2003).

²⁰⁴ Morin (2003).

²⁰⁵ La frase è attribuita a John Archibald Wheeler, astrofisico americano e collaboratore di Einstein.

²⁰⁶ Galbraith (1994), Togati (1998).

Negli anni settanta e ottanta il pensiero scientifico ha poi attraversato una fase di profondo cambiamento, che ha coinvolto discipline sociali e della natura, dando vita a una nuova cornice di pensiero, un nuovo modo di interpretare la realtà e di porsi di fronte ai fenomeni naturali, sociali, politici. In questo periodo emergono una serie di elaborazioni e di proposte intellettuali che testimoniano come nelle scienze fisiche e biologiche, cognitive, sociali sia in atto un profondo cambiamento di concezione dei presupposti, dei metodi e degli stili scientifici. Pensatori come Ilya Prigogine, Humberto Maturana e Francisco Varela, Edgar Morin e altri ancora sono i protagonisti di questo “cambio di paradigma”. Alcuni di essi erano interessati in modo particolare a come l’ordine potesse emergere dal disordine e in quali condizioni il primo potesse eventualmente sopravvivere (fra gli altri Ilya Prigogine). Altri a come differenti tipi di conoscenza potessero operare insieme in un paesaggio interdisciplinare (fra gli altri Edgar Morin).

Il fenomeno è assai ampio e non riducibile a poche pagine, tuttavia sarà utile ricordare alcuni importanti concetti che si affacciano sulla scena del pensiero in questo periodo.

È Ilya Prigogine a sottolineare la necessità di un passaggio da una concezione classica della scienza, tutta incentrata sull’essere a una concezione della scienza orientata sul divenire. Secondo Prigogine, la termodinamica, dalla seconda metà del secolo scorso a oggi, ha introdotto i concetti di irreversibilità e temporalità dei fenomeni, esclusi dalla meccanica classica. Viene così progressivamente superata l’opposizione tra determinismo del mondo fisico e indeterminismo probabilistico dei fenomeni biologici e sociali. I fenomeni fisici, biologici e sociali cominciano a non essere più così radicalmente distanti come li aveva concepiti la scienza moderna.

Le ricerche sulla termodinamica del non-equilibrio della scuola di Bruxelles di Prigogine sottolineano anche come la vita non sia un evento improbabile e inspiegabile dalle leggi fisiche, una eccezione nei confronti della tendenza all’equilibrio termodinamico. Nei sistemi cosiddetti aperti, in condizioni di lontananza dall’equilibrio, attraverso fluttuazioni e biforcazioni, compaiono nella materia fenomeni spazio-temporali coerenti: così attraverso il disordine e il caos, al margine del caos, può nascere un nuovo ordine, un nuovo non-equilibrio²⁰⁷. Questo modello si applica sia agli elementi fisici che sociali e in un certo senso anche gli ecomusei o altre forme di organizzazione museale innovativa possono essere interpretati come un nuovo equilibrio in risposta al “caos” crescente del patrimonio culturale, che nel secolo precedente si era sempre più evoluto, allargandosi a elementi nuovi prima esclusi dall’orizzonte della cultura e soprattutto alla complessa rete di relazioni fra quegli elementi.

²⁰⁷ Prigogine definisce “strutture dissipative” i sistemi capaci di evolvere verso nuovi stati della materia, perché dissipano l’energia ricevuta e la trasformano in evoluzione.

Tra i concetti fondamentali del nuovo orientamento scientifico, in sintonia e relazione con quelli di tempo e strutture di non-equilibrio, vi è poi quello introdotto dai biologi Maturana e Varela, sempre nella seconda metà degli anni settanta: quello di sistema auto-organizzantesi. Il riferimento è qui alle capacità dei sistemi biologici (ma anche socioculturali, poiché tale modello sarà preso a prestito anche dalle scienze sociali) di autoregolarsi, di replicarsi, di evolversi in un contesto di trasformazioni irreversibili. Unità e diversità, ordine e disordine, antagonismo e mutualismo sono sempre più considerati come aspetti fra loro complementari nella vita e nello sviluppo di questi sistemi organizzati.

Il pensiero di Edgar Morin è poi quello che più lucidamente coglie il cambiamento nel metodo scientifico. Se quello classico procedeva scomponendo gli oggetti e prestando attenzione alle singole entità, il nuovo metodo si occupa soprattutto di rivelare le connessioni, i legami, le articolazioni, le dipendenze reciproche²⁰⁸. L'approccio sistemico si afferma sempre più come necessario per comprendere la complessità dei fenomeni e dei problemi del mondo contemporaneo.

Lo stile di razionalità che si diffonde sempre più fra gli studiosi, di discipline fra loro diversissime, non contrappone più i campi del sapere²⁰⁹ ma li mette in relazione nel tentativo di cogliere la "struttura connettiva", che tiene insieme i sistemi naturali, sociali, culturali.

Qui il paradigma della complessità assume anche un valore etico, in quanto ripensare criticamente i limiti della Verità, così come proposti dalla Scienza, e ammettere che questa non può essere il fondamento dei valori, implica un dialogo con "altre ragioni", il che a sua volta comporta eguaglianza fra i dialoganti.

Molti concetti, oggi assai diffusi, come sviluppo sostenibile o interdisciplinarietà, sono nati da questo impegno collettivo del pensiero.

5.1.2 *Il concetto di sostenibilità è figlio della complessità*

Anche il concetto di ambiente, in seguito a queste trasformazioni, si modifica profondamente, non identificandosi più con le sole risorse naturali, ma diventando piuttosto un "sistema di sistemi"²¹⁰. Questi sistemi (naturali, sociali, economici) inoltre non sono separati fra loro, ma strettamente connessi l'uno all'altro.

La sostenibilità non può quindi essere intesa come esclusivamente legata a un contesto naturalistico (che comunque appare ormai come qualcosa di assai più

²⁰⁸ Ecco perché diventa cruciale l'attenzione alla interdisciplinarietà.

²⁰⁹ Scrive Morin: "siamo al 100% natura e al tempo stesso 100% cultura [...] sesso, vita, morte [...] quello che in noi è più biologico è nello stesso tempo il più culturalmente elaborato".

²¹⁰ Calvino (1993).

complesso di un insieme di risorse fisiche). L'aspetto culturale (o se si preferisce sociale) della sostenibilità emerge sotto diversi profili.

È vero infatti che alla scala planetaria la sostenibilità presenta un aspetto importante di equilibrio di lungo periodo nell'uso delle risorse energetiche in primo luogo. Tuttavia, quando la sostenibilità viene declinata a livello locale e viene tradotta in politiche e in azioni concrete, richiede una coniugazione rispetto ai modelli sociali esistenti, i quali devono necessariamente essere trasformati per diventare a loro volta sostenibili. La sostenibilità è perciò un fatto anche sociale e non unicamente legato all'ambiente naturale e che chiama in causa nuovi modelli di organizzazione collettiva nel momento stesso in cui richiede cambiamenti importanti nelle modalità di uso delle risorse e nelle tecniche per la loro trasformazione, in una dinamica in cui se uno dei due termini dice all'altro "come muoversi", ne viene a sua volta condizionato sul "come curvarsi".

Avere ignorato questo aspetto, considerando la sostenibilità in termini puramente naturalistici, è stato forse una delle principali ragioni del modesto successo (o del fallimento) dei programmi partecipativi di "Agenda 21"²¹¹.

Alla luce delle considerazioni precedenti sul concetto di complessità, appare inoltre evidente che la sostenibilità non può essere intesa semplicemente come uno stato da raggiungere, attraverso nuove leggi di evoluzione degli elementi in gioco (nuove regole per modificare i comportamenti dei consumatori e dei produttori, per esempio, oppure nuove tecnologie che modificano gli effetti dei comportamenti stessi). La sostenibilità è piuttosto descrivibile come un non-equilibrio, del tutto locale e momentaneo, fra diverse forze in gioco, quelle che spingono verso l'entropia e il caos (inquinamento, distruzione degli ecosistemi, frammentazione e isolamento delle culture al punto da rendere le diversità non intelligibili e non dialoganti fra loro) e quelle che spingono verso la conservazione ma anche verso l'immobilismo, l'assenza di vita e di sviluppo (rinuncia alla trasformazione del territorio, omologazione delle culture, riduzione della diversità, conservazione retorica della memoria, incapacità di produrre nuova cultura).

5.1.3 *Quali conseguenze per i musei?*

Se questo è il quadro complessivo, quali conseguenze comporta nei confronti della museologia? Se la sostenibilità non è uno stato perfetto (qualcosa di simile allo stato stazionario) verso il quale tendere, ma piuttosto un equilibrio localmente provvisorio destinato fatalmente a evolvere creando perciò situazioni or-

²¹¹ Un aspetto forse ancora trascurato nella riflessione sulle politiche ambientali e culturali più recenti.

ganizzative diverse, come si può avere una azione museologica coerente con la sostenibilità? Se si preferisce, come adeguare questa azione alla sfida della complessità?

La sostenibilità richiede, per diventare qualcosa di concreto, una articolazione operativa coerente con il quadro teorico – il pensiero della complessità – da cui è originata.

Il paradigma scientifico della complessità non è altro che una prospettiva nuova dalla quale osservare il mondo, gli elementi critici e le opportunità che esso presenta. Di questa ampia, e per certi versi non conclusa, trasformazione, vale la pena di ricordare alcuni punti chiave.

- Il passaggio da una scienza di enti e oggetti separati a una fisica dei processi e delle relazioni.
- Il cambiamento nel rapporto tra il soggetto e l'oggetto della conoscenza: l'uomo, lo scienziato, non sono più osservatori estranei ma parte della stessa natura che descrivono.
- Il cambiamento nel metodo scientifico, ora concentrato a rivelare i legami, le articolazioni, le connessioni, le interdipendenze.
- L'ibridazione degli approcci e delle visuali scientifiche, che è conseguenza diretta del punto precedente.
- L'emergere di sistemi auto-organizzati, come risposta locale al caos e al disordine.
- La maggiore importanza attribuita ora ai risultati dei fenomeni anziché alle condizioni iniziali degli attori e degli elementi che li compongono.

Una conseguenza concreta è rintracciabile proprio nelle preoccupazioni delle politiche pubbliche contemporanee per la riorganizzazione dei musei (sistemi e reti museali). Se si ammette il ruolo cruciale della capacità di comando nel decidere l'efficacia dell'azione di un museo e si vuole fornire una organizzazione in questo campo che sia ispirata ai principi della sostenibilità, una delle condizioni è per esempio che essa sia in grado di esercitare la leadership senza contemporaneamente eliminare le condizioni che permettono di creare nuova leadership per il futuro. Al contrario, i modelli organizzativi proposti nel campo del patrimonio culturale tendono piuttosto a congelare la situazione esistente, offrendo una soluzione momentanea al problema della direzione, ma soffocando la possibilità di generare nuove capacità di guida, ossia l'esatto contrario di ciò che l'approccio della sostenibilità suggerisce.

Per riprendere un esempio vecchio ma sempre efficace, la domanda di organizzazione che origina dal mondo dei musei è analoga al disagio di un uomo affamato. A questa fame le risposte organizzative rispondono con sistemi che promettono più pesci per tutti e a costi più bassi. C'è da dubitare che i costi saranno veramente più bassi e non è chiaro quanto pesce avrà ciascuno, ma ciò che è più sorprendente è che nessuno si ponga il problema di far crescere la capacità collettiva di pescare. In altre parole un buon sistema museale è una macchina che fa

crescere le persone, che ne aumenta la capacità di governo del patrimonio. Chi sia interessato a una riforma dei musei coerente con i principi della sostenibilità, dovrebbe considerare con molta cautela le riforme, molte – come si è visto – già attuate o in via di attuazione in questo campo, che seguono la via appena delineata, sostenendo in alternativa sistemi organizzativi a rete, maggiormente capaci per loro natura di evolversi e di intercettare cambiamenti della società comunque non perfettamente conosciuti e ancor meno perfettamente prevedibili.

5.2 PER UNA ORGANIZZAZIONE SOSTENIBILE DEI SISTEMI CULTURALI LOCALI

L'applicazione coerente del concetto di sostenibilità all'articolazione dei musei deve tuttavia, come già si è osservato²¹², andare oltre le relazioni che legano fra loro i singoli soggetti culturali (per esempio scegliendo fra reti orizzontali e sistemi verticalmente strutturati) e analizzare queste relazioni in un contesto reticolare più vasto, in una logica distrettuale.

Si sono esaminati in precedenza²¹³ due diversi possibili tipi di organizzazione distrettuale, uno di tipo più specializzato e perciò efficace come elemento di un sistema a scala più ampia, e uno maggiormente basato su una logica di integrazione di diverse risorse presenti localmente. È a questo secondo tipo di approccio distrettuale che è opportuno fare qui riferimento, cercando di sottolinearne alcuni elementi che potrebbero rivelarsi cruciali nella prospettiva della diffusione e del consolidamento di questo modello.

La teoria dei sistemi locali territoriali²¹⁴ ha posto al centro dell'attenzione i due concetti di milieu e di rete locale, sottolineandone il ruolo come potenziali attivatori di esperienze di sviluppo durevole a livello locale. È quindi attorno a questi due punti che conviene concentrare alcune riflessioni.

La dotazione in termini di milieu di una giurisdizione (le sue risorse ambientali, la sua storia, le sue tradizioni e i mille altri aspetti che sono strettamente legati al suo territorio) devono diventare patrimonio comune, ossia condiviso, degli attori locali ma anche dagli abitanti in genere perché si possa appunto parlare di milieu e questo è stato messo efficacemente in luce dalla letteratura territorialista. Ora ciò che si constata nell'osservare il comportamento di molte politiche, sia a livello regionale sia a scala più locale, è che grande attenzione viene dedicata a garantire una efficace presentazione dei singoli elementi patrimoniali garantendone la visibilità come sistema, ossia sottolineando tutti quei legami (fra

²¹² Par. 4.1.

²¹³ Par. 4.1.

²¹⁴ Dematteis (1995), Governa (1997).

aspetti storici, linguistici, di cultura alimentare, ambientali, sociali) che sono così importanti per definire appunto un milieu territoriale. Diventa dunque rilevante, in quest'ottica, disegnare prodotti quali circuiti tematici, percorsi territoriali, "porte d'ingresso" e così via, capaci di fare emergere il carattere integrato del patrimonio locale.

Tuttavia, altrettanto importante, se non di più, è un aspetto che riceve normalmente meno attenzione, ossia il processo di approvazione sociale del milieu. In altre parole le procedure sociali, e quindi le politiche che sono più opportune per stimolarle e sostenerle, attraverso le quali si costruisce la consapevolezza che determinati elementi culturali costituiscono un patrimonio integrato e soprattutto comune, nel senso letterale del termine, ossia che appartengono alla collettività, che deve quindi deciderne il suo uso in un contesto di condivisione. Si tratta di una differenza rilevante perché è anche attraverso un processo progressivo di riconoscimento del proprio patrimonio culturale che si reclutano le forze (le idee, le sensibilità, gli interessi, le capacità tecniche) che dovranno sostenerlo e metterlo in valore e perché contribuisce a effettuare una selezione (guidata da esperti esterni al territorio forse, ma pur sempre una selezione) sul patrimonio, individuando gli aspetti su cui ancora si può puntare²¹⁵.

C'è poi da chiedersi se il primo approccio, con le migliaia di circuiti e itinerari che attraversano ogni angolo della penisola, non finisca per rendere più difficile il secondo: nel breve periodo creando confusione circa gli obiettivi da perseguire (serve per i turisti o serve per i residenti?) e imponendo un calendario di azione solitamente troppo accelerato rispetto alla capacità di mobilitazione delle competenze locali o alla capacità di crearne di nuove; nel lungo periodo trasmettendo un segnale sbagliato e cioè che il "disegno" del patrimonio locale dei vari territori sia essenzialmente un fatto da professionisti del marketing territoriale, expertise importantissimo e cruciale per lo sviluppo locale, ma non nella fase di cui si parla e *non all'interno di questo modello*.

5.2.1 Reti e sistemi: fra cooperazione senza territorio e integrazione verticale

L'approccio appena commentato, che si potrebbe definire "formale", non si applica solo sul versante del riconoscimento dei milieu, ma trova il suo omologo sul lato della costruzione delle aggregazioni locali (reti e sistemi). Il collante vero di una rete di soggetti è qualcosa di impalpabile ma soprattutto di informale. I legami formali, come le firme di protocolli comuni o di altri accordi simili, non

²¹⁵ Un esempio promettente in tal senso è l'iniziativa del distretto culturale Maestri dell'Isola Comacina, in provincia di Como, sostenuto da Regione Lombardia e Cariplo e al quale lavora anche il Politecnico di Milano.

costituiscono di per sé la garanzia dell'esistenza di una rete locale. Anche in questo caso c'è da chiedersi se questo proliferare di accordi fra sigle, enti, associazioni che spesso non hanno radici profonde ma vivono in un mondo auto-referenziale, non sia, oltre che inutile, anche dannoso, in quanto contribuisce a creare lentamente un capitale di sfiducia verso forme organizzative di per sé molto promettenti.

Vi è tuttavia un secondo aspetto della questione assai più rilevante.

Anche nell'ambito delle forme organizzative sostanziali, come si è visto²¹⁶, si possono distinguere diversi modelli. Analizzati sotto il doppio profilo dell'autonomia e dell'integrazione reciproca dei partecipanti, si possono considerare come situati all'interno di un intervallo che vede da un lato le reti tematiche e dall'altro i sistemi territoriali (ma sarebbe più corretto definirli a giurisdizione chiusa). La teoria dell'organizzazione ha analizzato da tempo le differenze e le analogie fra le diverse forme associative²¹⁷, ma qui interessa mettere in luce solamente gli aspetti ritenuti rilevanti ai fini del tema trattato.

Si è visto²¹⁸ come si possano individuare, per comodità di analisi, due estremi, definibili di "cooperazione senza territorio" e a "integrazione verticale".

Lo sviluppo locale potrebbe forse, questa almeno è la presente ipotesi di lavoro, avvantaggiarsi maggiormente di forme organizzative situate a metà strada fra le reti di "cooperazione senza territorio" e i sistemi a integrazione verticale. Una forma intermedia dove i confini e i legami fra i partecipanti siano di tipo territoriale anziché tematico, ma dove il progetto sulla base del quale si può costruire una eventuale integrazione (il che significa complementarità fra i membri e quindi "lavoro di squadra") venga costruito "dall'interno" e quindi necessariamente in una logica di tempi lunghi. L'appartenenza a reti del primo tipo (anche se numerose: turistiche, culturali, commerciali) può infatti portare vantaggi al singolo membro, ma non sembra in grado di creare alcuna massa critica territoriale, elemento ritenuto normalmente cruciale per la creazione dei distretti²¹⁹. L'appartenenza a sistemi del secondo tipo, che oltretutto si accompagna in genere a una dimensione territoriale inadeguata e con una composizione di soggetti eterogenea, rischia invece di imporre al "locale" tempi impropri e di mortificarne le capacità progettuali. Una leadership locale capace, elemento imprescindibile per qualsiasi modello di sviluppo, richiede, per formarsi e per crescere, un ambiente adatto.

Come si è formata storicamente la leadership locale nell'Italia democratica? In una arena civica che ha funzionato come una palestra di progettazione della

²¹⁶ Il capitolo 4 ha analizzato con maggiore profondità questo aspetto.

²¹⁷ Pinna (2004).

²¹⁸ Cap. 4.

²¹⁹ Valentino (2003).

cittadinanza, soprattutto attraverso la costruzione e l'organizzazione del consenso, consistente, nella sua estrema sintesi, nel diritto-dovere di voto: eleggere o essere eletti. Oggi occorre forse una nuova cittadinanza, che si costruisca su un concetto di partecipazione alla vita collettiva che vada oltre il diritto-dovere di voto, includendo responsabilità più ampie, fra le quali la cura del patrimonio collettivo, territorio incluso²²⁰.

Questo significa che l'ambiente di crescita più adatto per la leadership locale è probabilmente garantito in misura maggiore non solo da una articolazione organizzativa territoriale che si avvantaggi della maggiore quantità possibile di risorse locali (e questo significa fare leva sulla complementarità e dunque sulla capacità sistemica) ma anche dalla disponibilità di una "palestra di progettazione" sufficientemente ampia e libera, che permetta alla creatività locale di svilupparsi e di seguire i propri tempi. Se il primo aspetto soffoca il secondo, non c'è crescita civica, ma solo organizzazione imposta dall'alto, utile forse a un funzionamento più efficiente, per un certo periodo, di determinati servizi, ma non a creare quel nuovo capitale sociale (in termini soprattutto di capacità di progettazione collettiva) senza il quale il benessere locale non cresce.

Si ritrova qui un ulteriore importante profilo della sostenibilità, quello relativo al tempo. Si pensi per esempio al valore culturale di un territorio, elemento a sua volta decisivo nel contesto della competitività e perciò oggetto di interesse di molte politiche di sistema.

Sempre più spesso l'attrattiva esercitata dal mercato turistico²²¹, spinge alla banalizzazione delle specificità locali e alla promozione dei luoghi secondo la logica standardizzata del marketing territoriale, "clonando" modelli risultati vincenti altrove e trasformando in cliché gli elementi di carattere. Queste pratiche non sono paganti nel lungo periodo, in quanto la trasformazione in icone degli elementi culturali specifici di un territorio, risultato di processi di lungo periodo e di infinite re-interpretazioni dei suoi caratteri originari, ha come risultato quello di imbalsamarli, recidendone i legami con gli attori sociali che li avevano prodotti, impedendo così ulteriori re-interpretazioni e condannandoli, una volta esaurita la loro propulsione inerziale sul mercato turistico, a diventare elementi di puro folklore. Svuotando di fatto il territorio di una risorsa importante, queste pratiche mettono perciò in atto un processo tipicamente non sostenibile.

Si consideri anche che questo tipo di cristallizzazione della cultura locale, se da un lato può compiacere, facendo leva sull'orgoglio della memoria, il senso di appartenenza dei più anziani, rischia di avere un effetto del tutto opposto sui più giovani, rendendo più difficile l'innovazione e spingendo le ultime generazioni a

²²⁰ Hugues de Varine e Maurizio Maggi (AA.VV., 2005).

²²¹ Spesso modesta nella sua dimensione quantitativa: il turismo rappresenta meno del 3% del PIL in Piemonte e circa il 5% a livello italiano.

spendere in altri ambiti (ma spesso questo significa anche in altri luoghi) il loro capitale di creatività.

È invece proprio sull'innovazione della cultura tradizionale che dovrebbe concentrarsi l'azione di valorizzazione del patrimonio culturale dei territori²²².

²²² In effetti ciò avviene, talvolta, ad opera per esempio di alcune delle iniziative ecomuseali più riuscite.

6. CONCLUSIONI

PRIME VALUTAZIONI E UNA AGENDA POSSIBILE

La valutazione di merito si basa sostanzialmente sulla misurazione dei risultati raggiunti in rapporto alle finalità prefissate. In una prima fase gli accordi di programmazione negoziata si sono occupati più di beni piuttosto che di attività culturali, più di cose pubbliche che private e più di tutela che di gestione. Questo poteva rendere forse più agevole una valutazione di merito della programmazione negoziata in una fase iniziale, quando si trattava in sostanza di verificare la realizzazione di specifici interventi e, nel caso per esempio degli APQ, di verificare la loro capacità di fungere da collettori delle risorse verso le priorità indicate²²³. Accordi più recenti indicano tuttavia obiettivi di tipo più strategico²²⁴, i cui risultati non possono essere misurati a partire dalla semplice osservazione dei cantieri.

Inoltre, l'impianto della programmazione negoziata, così come si è configurato a partire di primi anni novanta, costituisce un insieme unitario, che vede le Intese istituzionali di programma come primo passo di definizione delle linee pianificatorie fondamentali, l'APQ come momento di specificazione nei vari settori interessati (quello culturale nel caso in esame) e, in certi casi, i Patti territoriali²²⁵ come mezzo operativo che valorizza il ruolo degli attori locali, sia del mercato che dell'ambito istituzionale. L'APQ si qualifica dunque come strumento intermedio di programmazione, da completarsi poi con ulteriori dispositivi, e perciò non immediatamente operativo.

Si tratta di due importanti notazioni e che vanno sottolineate prima di addentrarsi ulteriormente nel già difficile terreno della valutazione di merito.

L'obiettivo del "fare squadra" per esempio²²⁶, ossia di articolare secondo determinati criteri di efficienza l'organizzazione di molti attori dello scenario culturale, a partire dai musei, quando viene esaminato nel suo insieme si presenta con contorni assai indefiniti. È forse più agevole esaminare allora i singoli obiettivi legati alla realizzazione di una maggiore strutturazione dei musei. Come si è visto questi includono elementi quali: vantaggi economici derivanti da economie di scala; visibilità e autorevolezza delle istituzioni coinvolte; superamento della "frammentazione"; adeguamento alla domanda nuova e più "erratica" del pub-

²²³ AA.VV. (2001).

²²⁴ Zanetti (2000), confermato, fra l'altro, dall'esame dell'APQ del Piemonte.

²²⁵ Questi possono tuttavia avere luogo anche al di fuori degli APQ.

²²⁶ Come si è visto nel capitolo 1 è proprio questo l'obiettivo principale e di tipo strategico desumibile dalla lettura dell'APQ della Regione Piemonte.

blico; nuovo ruolo del museo nella società; riduzione dei costi di transazione grazie alla maggiore integrazione verticale.

Sul primo punto, peraltro avanzato sempre più sottovoce dai sostenitori dei sistemi museali²²⁷, mancano dati oggettivi. Osservare l'andamento della spesa complessiva della cultura, in una regione o in uno Stato, servirebbe a ben poco, trattandosi di un aggregato in crescita, almeno nell'ultimo ventennio come si è visto, a fronte del quale sono cresciute le "prestazioni" secondo una dinamica non misurabile quantitativamente. Tuttavia, vale la pena di notare come sistemi relativamente strutturati realizzati di recente, quali quello inglese di Renaissance, non mirino al risparmio economico quanto piuttosto alla diffusione di un metodo di lavoro cooperativo e alla crescita della capacità di leadership dei musei. Osservando le dinamiche interne, invece, si constata che, a proposito di uno dei sistemi museali più celebrati come quello umbro e che hanno aperto la strada negli anni novanta a un determinato tipo di provvedimenti, la sezione regionale di controllo per l'Umbria della Corte dei Conti ha rilevato pochi risultati sul piano dell'adeguamento agli standard, nessuna evidenza di una diminuzione dei costi, scarsa programmazione della spesa²²⁸.

Nella relazione²²⁹ si fa presente la mancanza di "una fonte unitaria dalla quale desumere in modo completo il numero, la denominazione e la titolarità dei musei, pubblici o privati, che siano esistenti nel territorio della regione. L'attività di ricognizione della situazione esistente non ha assunto, infatti, almeno fino a oggi, nelle previsioni del legislatore statale alcuna connotazione autonoma e neppure risulta per legge intestata a una autorità terza ovvero a un centro di responsabilità appositamente individuato a livello statale o a livello regionale". Sempre la Corte dei Conti aggiunge che "il disomogeneo livello di autonomia organizzativa e contabile delle singole organizzazioni museali si oppone, poi, a una attendibile ricostruzione dei dati economici delle gestioni (costi e ricavi) ai quali sarà possibile risalire solo mediante successivi approfondimenti, mirati e a campione".

Non è forse un caso se la nuova legge umbra del 2003²³⁰ propone un sistema meno "sistemico" e più "pattizio", strutturato come una griglia che faciliti l'utilizzo di un approccio cooperativo fra i soggetti interessati, riservando alla regione un ruolo più da collante che da disegnatore del sistema.

²²⁷ Va riconosciuto che si tratta di una motivazione sostanzialmente assente nell'APQ del Piemonte.

²²⁸ Iunti (2005).

²²⁹ Corte dei Conti (2004a).

²³⁰ L.R. n. 24 del 22 dicembre 2003 Regione Umbria, "Sistema museale regionale – Salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali connessi".

In definitiva, la parola d'ordine del "fare squadra", onnipresente in molti documenti di indirizzo degli ultimi anni e non solo negli APQ, andrebbe declinata con un approccio meno aziendale e più sociale. Le riforme di struttura, che necessariamente arrivano dall'alto, devono, per essere efficaci, svilupparsi a fianco di una attività di responsabilizzazione dei cittadini e di costruzione di cittadinanza, specificamente basata sul patrimonio culturale. La governance così come è stata finora intesa, ossia un tavolo di concertazione fra attori forti, pubblici e privati, di un dato territorio, deve essere ripensata in termini partecipativi²³¹.

Relativamente all'aspetto della visibilità e dell'autorevolezza delle istituzioni coinvolte, la situazione presenta luci e ombre. Va osservato che l'evidenza empirica – ci si riferisce qui al Piemonte – per quanto limitata e bisognosa di approfondimenti e soprattutto di confronti intertemporali adeguati, ha tuttavia sottolineato una modesta rilevanza del tema del sistema nel determinare le preferenze del pubblico, guidate piuttosto dalla dislocazione territoriale dei siti. Il sistema che presenta l'indice di specializzazione del pubblico più elevato è quello dei forti, ossia quello, tra i tre sistemi, che ha ricevuto le minori attenzioni in termini di promozione e visibilità mediatica. Manifestano preferenze altrettanto specializzate i visitatori dei siti della cintura, che corrispondono in buona parte alle Residenze sabaude con l'importante eccezione dei palazzi situati nel "quartiere del comando" torinese. L'osservazione congiunta sottolinea però un maggiore peso del fattore della dislocazione geografica rispetto a quello dell'appartenenza tematica. Diverso il discorso se si osserva la realtà dei musei metropolitani, distinguendo i musei d'arte dal rimanente. In questo caso si può constatare una relativa e accentuata preferenza specialistica per le collezioni artistiche (ma questo sistema non rientra fra quelli individuati dall'APQ). Contemporaneamente, allargando lo sguardo all'intera comunità regionale e non solo al pubblico museale, si rileva che la consapevolezza circa le politiche regionali per le Residenze è per esempio relativamente soddisfacente (con circa il 50% delle persone che ne hanno quantomeno sentito parlare) e soprattutto con una conoscenza delle politiche complessive superiore a quella dei singoli siti (con l'eccezione di Stupinigi e Venaria, certamente i più pubblicizzati negli ultimissimi anni precedenti la rilevazione). Una conoscenza dei singoli siti inferiore a quella dell'insieme dovrebbe testimoniare che l'obiettivo di presentare le Residenze come sistema organico ha ottenuto qualche risultato. Questo secondo aspetto non contraddice il

²³¹ Salvatore Settis esprime chiaramente questo punto di vista: "Gli italiani (tutti) sono i veri custodi del loro straordinario patrimonio culturale. Ma non possiamo aspettarci che i cittadini invadano le piazze per imporre la riforma dell'amministrazione dei beni culturali. Le riforme di struttura devono intrecciarsi con un'azione di responsabilizzazione dei cittadini. È urgente che si lanci in Italia un grande patto nazionale per la tutela, che coinvolga lo Stato, le regioni, gli enti locali, le chiese in quanto titolari di un patrimonio assai significativo, i privati" (Settis, 2005).

primo in quanto in questo caso si tratta di conoscenza delle politiche regionali in merito a determinati siti (o anche di conoscenza dei siti stessi) e non di abitudini alla visita o di affinità culturale. In sostanza, buona parte dei cittadini ha sentito parlare del sistema delle Residenze e pur non conoscendolo nei dettagli lo percepisce come un “tema” ma le preferenze dei comportamenti di visita continuano ad essere guidate più da fattori territoriali che tematici²³².

La “frammentazione” museale è un aspetto assai rilevante in molte regioni italiane. In Piemonte, seconda regione italiana, preceduta nell’anno 2000 dalle Marche, a compiere il primo censimento completo, sono stati rilevati 513 soggetti fra musei e siti di varia natura. Analogo il risultato cui perviene l’indagine della Corte dei Conti²³³ che individua 166 musei di interesse locale in esercizio e 42 in corso di allestimento o in cantiere.

Il superamento della frammentazione è per sua natura un obiettivo che richiede interventi operativi, relativamente estranei, come si è detto, alle caratteristiche di strumenti come l’APQ. L’accordo in questione ha certamente canalizzato le risorse verso i cantieri ritenuti prioritari, tuttavia i piccoli musei locali, la cui crescita è tanto spesso alla base delle richieste di “razionalizzazione”, non rientrano fra gli interventi previsti dall’accordo. L’impressione è che si punti a superare questa frammentazione con altre politiche (come per esempio quella degli standard museali) e che la disponibilità di interventi di successo nella creazione e comunicazione di circuiti culturali integrati e visibili possa costituire un punto di forza per gli uffici regionali nel far fronte alle richieste di assistenza provenienti dal territorio. Per i motivi prima richiamati e che sottolineano il carattere di strumento intermedio dell’APQ, l’oggetto della sua valutazione dovrebbe forse essere più la capacità di diffondere una cultura coerente con gli obiettivi piuttosto che la concretizzazione di specifici risultati²³⁴. Risultati di successo nella creazione di circuiti coerenti di beni culturali potrebbero per esempio avere ricadute importanti nel promuovere e diffondere una “cultura negoziale” a livello di singoli territori o di importanti progetti locali²³⁵.

I passi avanti nell’adeguamento dell’offerta alle caratteristiche nuove della domanda, “erratica” e sempre più propensa a ibridazioni di genere culturale e di tipologia di sito sono assai difficili da valutare, data l’esigua disponibilità di indagini e dati di raffronto, tuttavia, come si è osservato, le preferenze del pubbli-

²³² Si veda anche l’appendice statistica del capitolo 7, oltre ai capitoli 2 e 4.

²³³ Corte dei Conti (2004b).

²³⁴ Per esempio diffondere uno spirito cooperativo e la volontà “di fare squadra” a livello locale più che la realizzazione di specifici sistemi museali.

²³⁵ L’osservazione dell’esperienza di Torino 2006, tuttavia, sviluppatasi nel quadro di una logica poco strategica dal punto di vista delle “alleanze” territoriali, non sembra andare in questa direzione.

co sembrano più orientate all'integrazione territoriale che alla specializzazione per tema. In altri termini, per il pubblico che effettua la visita di un sito, sembra avere più valore la possibilità di conoscere l'intorno territoriale piuttosto che essere genericamente a conoscenza dell'appartenenza del sito a un circuito tematico più ampio. In questo senso i sistemi previsti dall'APQ potrebbero avere ricadute importanti anche in seguito allo sviluppo di programmi di integrazione territoriale e culturale come per esempio quello della Corona Verde²³⁶.

La possibilità di promuovere un nuovo ruolo del museo nella società è infine un ulteriore possibile obiettivo delle politiche di sistema, come si è visto. Sotto questo profilo, ancora più che nei casi precedenti, la natura di figura negoziale intermedia dell'APQ non conduce automaticamente a ottenere risultati diretti e si limita a esercitare una influenza, tuttavia potenzialmente assai importante in termini esemplari, sulle modalità e sull'approccio dei vari soggetti che sono poi normalmente protagonisti di accordi più operativi e specifici. Da questo punto di vista i risultati, pur nella perdurante difficoltà di accurata misurazione, sono assai deludenti. La "cultura" diffusasi in questi anni anche a livello locale nella creazione di circuiti culturali, sistemi museali locali e figure similari è prevalentemente improntata a soddisfare criteri di visibilità immediata e la pratica di rimandare i contenuti per privilegiare la forma immediata è sempre più diffusa. La maggior parte delle articolazioni culturali promosse a livello subregionale non individua obiettivi specifici ma solo generici e senza scadenze temporali, non ha ripartizione di compiti fra i partecipanti salvo l'attribuzione di funzioni di portavoce (anche se definite di coordinamento) al soggetto promotore del sistema, non prevede forme di cogestione di risorse comuni, neppure di tipo conoscitivo, non effettua alcuna valutazione e non risponde a nessuno degli eventuali risultati ottenuti. Se un APQ può essere valutato anche sotto il profilo della sua capacità di prospettare per i musei un ruolo diverso, non è stato questo un caso di successo.

La riduzione dei costi di transazione grazie alla maggiore integrazione verticale è stata infine prospettata come macromotivazione alla base delle politiche di sistema e dunque come la risposta delle politiche pubbliche alla complessità crescente che caratterizza lo scenario della cultura. Sotto questo profilo la "sistemica" dominante non sembra in grado di governare la complessità ma solo di darne una rappresentazione²³⁷, fotografando in un certo senso la situazione attuale.

La pratica negoziale in questo campo si trova così di fronte a un bivio: da un lato, si può andare verso una estensione del concetto di governance, intendendo-

²³⁶ Circuito di aree protette, piste pedonali e ciclabili, residenze storiche e altri siti culturali che dovrebbe circondare completamente Torino, aumentando le possibilità di approfondimento delle visite in tutta l'area della cintura metropolitana.

²³⁷ Superficialmente rassicurante, basata sulla convinzione che controllare i processi equivalga a governarli, come si è cercato di argomentare nel capitolo 5.

la in senso più ampio dell'attuale e quindi come coinvolgimento anche della società locale e non solo dei suoi esponenti "forti", come imprese o associazioni di categoria. Dall'altro, si può scegliere la via apparentemente più produttiva nel breve periodo, della realizzazione di articolazioni ritagliate sulla realtà culturale del momento, chiamando poi i vari soggetti ad aderire formalmente alla sua "partecipazione".

In ogni caso, le politiche di sistema, come ogni riorganizzazione di una certa scala e che coinvolga in modo così complesso tanti aspetti della nostra società come quelle prospettate nel campo culturale, richiedono una preventiva strategia e non possono autogiustificarsi²³⁸. Si è visto come iniziative fra loro quasi agli antipodi, come quella portoghese e inglese, fossero comunque basate su una precisa strategia di risposta al caos. Questo, nel caso portoghese, si manifestava con una crescita museale geograficamente disomogenea e troppo veloce per permettere l'adeguamento delle competenze professionali necessarie. Nel caso inglese, invece, il caos museale produceva scarsa comunicazione e settorialismo, con la conseguenza di produrre isolamento, duplicazioni di iniziative, lenta circolazione delle buone pratiche e in definitiva leadership insufficiente. In entrambi i casi, sia pure con soluzioni diverse, si è cercato di dare una risposta alla crescita della complessità museale e all'inevitabile caos che essa porta con sé, "facendo squadra" con una prospettiva strategica, a sua volta fondata su una solida analisi della situazione.

L'affermazione che occorre "fare squadra" è stata fortemente veicolata dai media italiani negli anni recenti, tuttavia facendo implicitamente riferimento a prospettive organizzative fra loro diverse e con un legame apparentemente assai debole con l'analisi della realtà museale, dei problemi specifici che pone, delle risposte strategiche che questi comportano. Le soluzioni proposte comprendono ipotesi di specializzazione di un'area definita (il concetto tradizionale di distretto) come pure di integrazione delle risorse territoriali (ossia quasi il suo opposto). Lo spettro delle possibilità spazia da articolazioni senza forte distinzione funzionale fra i membri fino a figure organizzative, al contrario, altamente strutturate, che sono partite da obiettivi di riduzione dei costi gestionali e li hanno poi progressivamente messi in secondo piano senza peraltro sostituirli con altri altrettanto strutturanti, prevedendo sistemi con coerenza talvolta territoriale e talaltra tematica.

In sostanza, pur rinviando una valutazione approfondita alla disponibilità di ulteriori e più consistenti informazioni che permettano confronti intertemporali, si può sostenere che articolazioni a rete siano in generale²³⁹ preferibili a forme si-

²³⁸ Si veda l'esempio riportato sopra relativo al caso di Torino e ai suggerimenti di Richard Florida (2002).

²³⁹ Ma dipende dalle finalità del "fare squadra" come si è cercato di argomentare nel ca-

stemiche più strutturate, perché maggiormente in grado di intercettare i cambiamenti in uno scenario comunque non prevedibile.

Analogamente, le articolazioni di tipo territoriale sembrerebbero più adatte a superare il ruolo principalmente descrittivo della cultura che tanto spesso appare il limite superiore di molte iniziative “di sistema”. Esse risultano assai prolifiche di itinerari tematici con modeste ricadute sulle società locali interessate e oltretutto in contrasto con il concetto di “territorialità come dimensione autonoma dello sviluppo” sostenuta in sede comunitaria.

I sistemi territoriali forniscono invece un terreno su cui costruire alleanze e progetti, mettendo fra loro in relazione soggetti economici e politici, offrendosi come palestra per l’esercizio della governance nel senso più pieno del concetto, quindi di partecipazione e di costruzione di cittadinanza.

Man mano che la programmazione negoziata affiancherà alle sue iniziali – e fin qui prevalenti – caratteristiche di collettore di risorse quelle, più connaturate con le sue originarie motivazioni, di sede di elaborazione progettuale, si tratterà di tornare a considerare queste opzioni.

pitolo 4: più gli obiettivi sono chiari e verosimilmente destinati a non mutare troppo nel corso del tempo e maggiore è la possibilità di ricorrere a forme più strutturate; dove l’incertezza prevale è invece consigliabile adottare forme più “leggere” e in grado di far crescere le competenze autonome dei singoli soggetti.

7. DATI E METODOLOGIA

7.1 L'INDAGINE SUL PUBBLICO

Per la raccolta di dati quantitativi relativi ai sistemi dei Musei, delle Fortificazioni e delle Residenze sabaude si sono adottate due differenti metodologie di lavoro:

- la somministrazione di un questionario all'utenza di una serie di beni facenti parte dei sistemi oggetto di studio, sottoposto ai visitatori in uscita da parte di nostri incaricati;
- la realizzazione di un sondaggio telefonico "omnibus" a un campione di 1.200 abitanti piemontesi, stratificato per una serie di variabili; tale lavoro è stato affidato a un'apposita società di rilevazione.

7.1.1 L'indagine sui visitatori

La rilevazione tramite questionario si è svolta durante i mesi di maggio (otto date), giugno (cinque date) e luglio (cinque date) del 2004.

I beni interessati dalla rilevazione sono stati scelti di comune accordo con la Direzione Regionale dei Beni Culturali (settore Musei e Patrimonio Culturale) e sono i seguenti:

- quattro musei, ossia Museo Egizio, Museo del Cinema, Galleria d'Arte Moderna, Fondazione Accorsi;
- due Residenze sabaude, ossia Palazzo Reale e Palazzina di Stupinigi;
- due Fortificazioni, ossia Forte di Exilles e Fortezza di Fenestrelle.

In totale, sono stati compilati 757 questionari (tab. 7.1).

Il questionario era composto da 11 domande chiuse relative alla conoscenza

Tab. 7.1 Distribuzione dei questionari della rilevazione

<i>Sede</i>	<i>N. Interviste</i>
GAM	121
Exilles	120
Stupinigi	114
Palazzo Reale	105
Museo Egizio	99
Fenestrelle	90
Museo del Cinema	65
Fondazione Accorsi	43

e il gradimento del bene, la frequenza di visita ad altri luoghi simili, l'utilizzo di servizi esterni quali bar, ristoranti, alberghi, ecc.; vi era, inoltre, una sezione relativa ai dati anagrafici: età, sesso, titolo di studio, professione, provincia (par. 7.1.2).

Il 68% degli intervistati dichiara di visitare il forte, il museo o la residenza per la prima volta, contro un 32% che, invece, ha già compiuto almeno una visita in passato.

Quasi il 70% dichiara di aver comunque visitato, nell'arco degli ultimi 12 mesi, altri beni appartenenti ai diversi sistemi oggetto di studio. Il questionario conteneva un elenco dettagliato, da cui si ricava che, fra i musei, i quattro più visitati sono nell'ordine: l'Egizio (180 risposte), il Cinema (145), la GAM (132) e Palazzo Bricherasio (116); fra le Residenze la più visitata è quella di Stupinigi (135), seguita da Palazzo Reale (99), dalla Reggia di Venaria (68) e dal Castello di Racconigi (52); per quanto riguarda le Fortificazioni, tanto a Exilles (57), che a Fenestrelle (57) è stato rilevato lo stesso numero di visitatori, mentre con un numero assai inferiore di presenze si trovano il Mastio della cittadella (13) ma attualmente chiuso per lavori e la Cittadella di Alessandria (8) (tab. 7.2).

Quasi il 90% degli intervistati dichiara di avere l'intenzione di visitarne altri, tra quelli indicati, nell'arco dell'anno in corso.

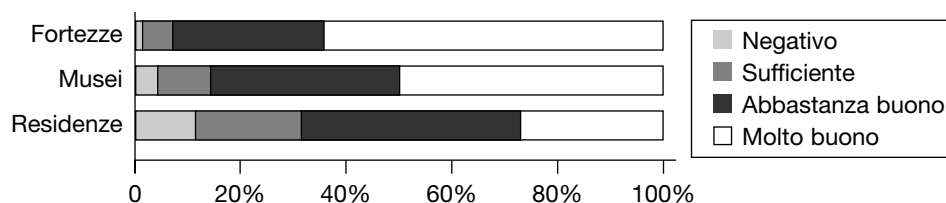
Il gradimento generale può, quindi, ritenersi decisamente positivo: più dell'80% ha espresso la propria soddisfazione per quanto ricevuto dalla visita. Il questionario non prevedeva risposte aperte, tuttavia i rilevatori hanno registrato a margine alcuni commenti, sia in positivo che in negativo. Tra questi ultimi si possono citare l'eccessiva brevità delle visite e l'assenza di un bookshop organizzato sottolineati da numerosi visitatori di Palazzo Reale, oppure le condizioni "precarie" in cui si trova la palazzina di Stupinigi.

Il gradimento è in generale elevato, anche se con qualche differenza da un tipo di sito all'altro: le fortezze sono quelle che ricevono le maggiori lodi dei visitatori in quanto a offerta di informazioni esaurienti e interessanti. Abbastanza rilevante l'11,4% di giudizi negativi nelle Residenze sabaude interessate all'indagine (fig. 7.1).

Questo dato è confermato anche dalla minore disponibilità a effettuare altre visite: dichiara che ne farà certamente l'89,5% circa dei visitatori di fortezze e

Tab. 7.2 Le sedi più visitate dagli intervistati

<i>Musei</i>	<i>Residenze</i>	<i>Fortezze</i>
Egizio (180)	Stupinigi (135)	Exilles (57)
Cinema (145)	Palazzo Reale (99)	Fenestrelle (57)
GAM (132)	Reggia di Venaria (68)	Mastio della Cittadella (13)
Palazzo Bricherasio (116)	Racconigi (52)	Cittadella di Alessandria (8)

Fig. 7.1 Giudizio sulle informazioni ricevute

musei e l'82,9% circa di quelli delle Residenze, un valore elevato, ma che va raffrontato con i precedenti.

Analogamente la disponibilità a pagare per avere informazioni sul contesto del sito visitato è la più modesta (3,5 euro, contro 3,6 e 3,8 di musei e fortezze rispettivamente).

Tra i servizi esterni più utilizzati vi sono i bar (spesa media 5 euro), i parcheggi auto e i ristoranti (spesa media 26 euro), mentre quelli meno utilizzati sono i negozi e gli alberghi, fattore facilmente spiegabile vista anche la minore presenza di turisti stranieri o provenienti da fuori Piemonte. Il 56% degli intervistati, infatti, inserisce la visita in giornata ma comprendendo anche altre mete (39%), molto meno nell'arco di un itinerario più ampio in più giorni (17%).

Poiché la maggior parte dei visitatori rilevati attraverso i questionari proviene dalla provincia di Torino e dal Piemonte, si può dedurre che la visita al forte o al museo rappresenti un'occasione per visitare anche i dintorni, soprattutto per quanto riguarda le due fortezze di Exilles e Fenestrelle.

L'analisi della provenienza, infatti, mostra che quasi il 60% dei visitatori proviene dal Piemonte e, in particolare, dalla provincia di Torino, la restante parte dalle altre regioni italiane (37,6%) mentre è decisamente esigua la percentuale di turisti dall'estero (3%).

Tra i visitatori provenienti da altre regioni, rilevante è il peso della Lombardia (37%) di cui Milano è il principale bacino di utenza (22%). Su percentuali inferiori si trovano l'Emilia-Romagna (7%) la Toscana (6,6%) e il Nord-est (8,7%).

Come rilevato in analoghe indagini, più della metà dei visitatori sono donne (tab. 7.3).

Tab. 7.3 Distribuzione degli intervistati per sesso

Sesso	% dei visitatori
Donne	54,4
Uomini	45,4

Cambia invece, rispetto ad altri questionari realizzati sul pubblico degli eventi culturali, la composizione per fasce d'età: più del 50% del campione rilevato ha meno di 40 anni come si può notare nella tabella 7.4.

Un pubblico prevalentemente di giovani, quindi, che rispecchia tuttavia le recenti indagini sul mondo giovanile che evidenziano una crescente attenzione e partecipazione per le manifestazioni d'arte e di cultura (si confrontino le indagini dello IARD di Milano).

Un ultimo accenno alle professioni e ai titoli di studio. La maggior parte (27%) dichiara di essere impiegato; si trovano poi altre professioni (19%) che non rientravano direttamente nelle tipologie proposte, tra le quali le più frequenti risultano essere le casalinghe, gli studenti e gli insegnanti.

Il 51% è in possesso del diploma di scuola superiore, il 33% della laurea, il 15,5% della scuola dell'obbligo.

È possibile segnalare un dato che, pur non arrivando direttamente dai questionari ma piuttosto dal processo di rilevazione, sembra importante per la nostra indagine in relazione al concetto di "sistema". In alcune delle sedi oggetto della rilevazione, in particolare due fra le più importanti, probabilmente a causa di un difetto di comunicazione interna ai musei, non è stata recepita l'ufficialità e l'utilità pubblica della ricerca in corso, con il risultato che non si è facilitato il lavoro degli incaricati, costretti a intervistare i visitatori al di fuori della struttura museale, con evidenti e comprensibili difficoltà. Per fortuna, presso altre sedi, è avvenuto esattamente il contrario. Questi problemi mostrano, comunque, le difficoltà che ancora sono da superare per operare con una logica di sistema: da un lato diffidenze verso operazioni che non partono direttamente dall'ente di governo direttamente sovra-ordinante (come se un museo comunale non fosse interessato da una rilevazione di origine regionale) e dall'altro la difficoltà a far sì che le logiche di sistema approvate nei documenti ufficiali diventino patrimonio, e quindi orientativi dell'azione quotidiana, anche per gli anelli della catena operativa più vicini al pubblico come sorveglianza o gestione degli ingressi (con problemi ancora maggiori quando si tratta di società operanti in outsourcing).

Tab. 7.4 Distribuzione degli intervistati per classi di età

<i>Classi d'età</i>	<i>%</i>
>70	2,51
60-70	8,98
50-60	15,19
40-50	20,34
30-40	26,16
20-30	25,10
<20	1,72

6) **Qual è il Suo grado di soddisfazione per le informazioni ricevute nel corso della visita?**

- Molto buono Sufficiente
 Abbastanza buono Negativo

7) **Se fosse possibile avere a disposizione un esperto che Le raccontasse la storia del territorio in cui vive, quale prezzo sarebbe disposto a pagare?**

- 2 € Più di 5 €
 da 2 a 5 € Altro (specificare)

8) **In questa area o nelle immediate vicinanze quali servizi, fra i seguenti, ha utilizzato?**

- Bar Parcheggio auto
 Ristorante Pro loco
 Negozi di prodotti locali Musei locali
 Albergo Altro

9) **Può indicare, approssimativamente, quanto ha speso e presso quale servizio?**

- Bar Parcheggio auto
 Ristorante Pro loco
 Negozi di prodotti locali Musei locali
 Albergo Altro

10) **Qual è il Suo grado di soddisfazione per la segnaletica e le informazioni esterne?**

- Molto buono Sufficiente
 Abbastanza buono Negativo

11) **La Sua visita al museo/forte/residenza è parte di un itinerario più ampio?**

- Sì, di più giorni Sì, limitato ad oggi
 No

Anno di nascita 19....

Sesso M F

Professione

- Operaio Casalinga
 Commerciante-artigiano Disoccupato
 Impiegato Pensionato
 Dirigente Studente
 Imprenditore Altro

Titolo di studio

- Laurea
 Diploma scuola media superiore
 Scuola dell'obbligo
 Senza titolo

Comune di provenienza*7.1.3 L'indagine telefonica "omnibus"***1) Secondo Lei, quali elementi e in che misura sono associabili al concetto di "patrimonio culturale"?**

	Valutazioni positive (molto + abbastanza)	Media (totale campione)
Centri storici	92,3%	4,58
Chiese	91,0%	4,53
Palazzi storici	88,8%	4,49
Monumenti	87,2%	4,47
Castelli	88,2%	4,45
Linguaggio	82,4%	4,27
Siti Archeologici	79,9%	4,25
Paesaggio Alpino	82,8%	4,23
Artigianato d'arte	82,9%	4,22
Prod. tipici-enogastronomia	81,5%	4,21
Oggetti e collezioni d'arte	75,8%	4,15
Paesaggio collinare	79,6%	4,14
Parchi	78,5%	4,11
Flora	76,3%	4,03
Fauna	75,0%	4,01
Case tipiche	75,6%	4,00
Giardini	71,1%	3,92
Paesaggio lacustre	71,6%	3,91
Fiumi	66,7%	3,78
Canali e terre d'acqua	54,8%	3,49
Cimiteri	49,1%	3,26
Design industriale	47,8%	3,25

2) In che misura ritieni di poter condividere le seguenti affermazioni?

Molto Abbastanza Niente

La valorizzazione del patrimonio culturale, attraverso opportune attività, può portare a benefici collettivi anche di carattere economico prevalentemente attraverso lo sviluppo del turismo culturale.

Il patrimonio culturale costituisce un capitale sociale in grado, se opportunamente valorizzato, di contribuire a una maggiore coesione della società e del senso d'identità locale, generando effetti positivi sotto diversi profili, non solamente economici.

Il patrimonio culturale costituisce un'opportunità di svago e una risorsa per il tempo libero, contribuisce all'arricchimento culturale dei cittadini e favorisce lo sviluppo del turismo culturale

3) Quante volte, nell'arco degli ultimi 12 mesi, si è recato nei seguenti luoghi?

Mai Da 1 a 3 Più di 3

Mostre e musei

Castelli e fortificazioni

Residenze sabaude

Parchi e giardini

Archivi e biblioteche

Chiese storiche e patrimonio ecclesiastico

4) Se fosse possibile avere a disposizione una guida professionale che Le raccontasse la storia del territorio in cui vive, quale prezzo sarebbe disposto a pagare?

2 €

Più di 5 €

da 2 a 5 €

Altro (specificare)

5) È a conoscenza della politica di recupero e conservazione del patrimonio culturale da parte della Regione?

Sì, ma vorrei saperne di più

No

Abbastanza

6) È a conoscenza dei seguenti cantieri per il restauro e la conservazione?

Ne ho sentito

	Nulla	parlare	Molto
Reggia della Venaria Reale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Mandria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Villa della Regina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stupinigi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Castello Ducale di Agliè	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Castello di Rivoli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palazzo Reale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Armeria Reale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galleria Sabauda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Castello di Racconigi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Castello di Moncalieri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palazzo Madama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reggia di Valcasotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forte di Exilles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forte di Fenestrelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anno di nascita

19....

Sesso M F**Professione** Operaio Casalinga Commerciante-artigiano Disoccupato Impiegato Pensionato Dirigente Studente Imprenditore Altro**Titolo di studio** Laurea Diploma scuola media superiore Scuola dell'obbligo Senza titolo**Comune di provenienza**

7.1.4 Specializzazione ed eclettismo dei pubblici

Ai visitatori dei diversi siti interessati si è chiesto quali altri siti avessero visitato nel corso degli ultimi 12 mesi. Suddividendo i siti visitati o non visitati in tre gruppi (musei, residenze e forti) si può interpretare la percentuale di siti visitati per ogni tipologia come un indice di preferenza e di familiarità per quello specifico tipo.

Questo indice è stato calcolato per ogni singolo visitatore, distinguendo questi ultimi nei medesimi tre gruppi, a seconda che si trovassero in un museo, in una residenza o in un forte. Se esistesse una forte preferenza per determinate tipologie di siti, in altri termini se i visitatori fossero per esempio specializzati anziché eclettici, ci si aspetterebbe di trovare una media di indice di concentrazione più elevato in corrispondenza della bisettrice della tabella dei risultati. In altre parole dovrebbe attendersi una più elevata familiarità nei confronti dei musei fra gli attuali visitatori dei musei e così via (tab. 7.5).

In realtà l'osservazione della tabella evidenzia come solo fra il pubblico delle residenze si ottenga un valore di frequenza di visita relativamente più elevato proprio per quella tipologia di sito. Anche negli altri siti sede di intervista si riscontra una familiarità relativamente più elevata del pubblico verso le residenze. Come conseguenza anche il valore medio per l'intero campione di pubblico esaminato è più elevato per le residenze: 0,17 significa che i visitatori interpellati hanno visitato (in media) il 17% delle residenze esistenti, corrispondente (erano esaminate qui otto residenze) a oltre una per persona. A titolo di raffronto la media sull'intero campione per i musei è del 13% di istituzioni visitate, corrispondente (erano considerati 25 musei, Rivoli era incluso nelle residenze) a tre musei per persona circa.

Ovviamente non si tratta qui di confrontare i volumi di visita nelle varie tipologie di sito, quanto di verificare la maggiore o minore propensione dei diversi pubblici a comportarsi effettivamente come audience distinte, con preferenze omogenee al loro interno e diverse rispetto alle altre. Il volume di visite più elevato si dirige ovviamente verso i musei (basti pensare a Museo Egizio e Museo

Tab. 7.5 Eclettismo dei pubblici: % di siti visitati (riga) per tipo di pubblico (colonna)

	<i>Musei</i>	<i>Residenze</i>	<i>Fortezze</i>	<i>sqr 1</i>	<i>sqr/media</i>
Musei	0,17	0,20	0,07	0,12	1,03
Residenze	0,09	0,12	0,04	0,09	0,81
Fortezze	0,10	0,19	0,14	0,14	1,21
Totale	0,13	0,17	0,08	0,12	1,00

del Cinema con poco meno di un milione di visite in totale)²⁴⁰. Tuttavia, esistono molti musei completamente esclusi dall'orizzonte delle possibilità di visita da parte del pubblico. Analogamente esistono anche molte residenze o forti esclusi dall'orizzonte delle visite, tuttavia la misura di questa esclusione o inclusione è proprio un indicatore del fatto che il pubblico percepisca determinati siti come appartenenti a una tipologia specifica, verso la quale manifesta preferenze relativamente omogenee. In questo caso le residenze ottengono i valori più elevati e i forti quelli più bassi di quello che si potrebbe definire come una sorta di “indice di popolarità” fra il pubblico (che non implica né volumi di visita più elevati né frequentazioni orientate in modo specializzato).

Oltre alla propensione alla visita di una certa tipologia di sito dichiarata dai visitatori attuali di quel sito, è possibile misurare lo scarto rispetto alla propensione verso altri tipi di siti. In altre parole ogni visitatore può essere uno specializzato o un eclettico. Utilizzando come indicatore lo scarto quadratico medio degli indici di propensione di ognuno, si ottiene un valore medio riportato nella colonna “sqr 1”. Il valore più elevato per il pubblico dei forti significa per esempio che si tratta di un pubblico relativamente più specializzato, ossia con preferenze più concentrate verso specifiche tipologie di sito. Il pubblico delle residenze è invece sostanzialmente eclettico (denuncia minori differenze nella propensione alla visita delle varie tipologie, tutte relativamente basse).

Analoghi risultati si ottengono se si misura la percentuale di siti visitati (colonna “frequentazione”) e la si confronta con la percentuale di siti visitati appartenenti alla medesima tipologia in cui si è effettuata l'intervista. I risultati (colonna “specializzazione”) mettono in evidenza una maggiore specializzazione del pubblico dei forti e in subordine delle residenze (tab. 7.6).

Tab. 7.6

	<i>Frequentazione</i>	<i>Specializzazione</i>
Musei	0,17	1,04
Residenze	0,09	1,50
Fortezze	0,12	2,10
Totale	0,13	1,47

²⁴⁰ Si noti che la media di istituzioni visitate risulta di 2,8 per visitatore attuale, il che significherebbe che il volume delle visite è pari a circa tre-quattro volte il numero dei visitatori. Ciò è coerente con le indagini ISTAT che misurano la percentuale di cittadini adulti che visitano i musei e le istituzioni affini pari a circa il 28% della popolazione adulta. Questo significherebbe in Piemonte circa 0,9 milioni di persone. Se ognuna effettua 2,8 visite l'anno il risultato è di 2,5 milioni di visite, ossia molto vicino a quello effettivamente misurato da altre indagini (vedi rapporti OCP, anni vari).

Un'ulteriore misurazione riguarda la segmentazione dei vari pubblici per tipo di sito. Questa può essere misurata in prima approssimazione mettendo a confronto (tramite la misura dello scarto quadratico medio) le medie di frequentazione dei diversi campioni. Mentre dunque nella tabella 7.5 si misurava lo scarto di frequentazione di ogni visitatore e si calcolava poi la media (colonna *sqr*), nella tabella 7.6 si calcola la media di frequentazione dei tre pubblici per le tre tipologie di sito e poi si misura lo scarto delle medie (colonna *SQR*). Il primo indicatore dava la dimensione del maggiore o minore eclettismo dei pubblici, mentre il secondo misura la maggiore o minore segmentazione, e quindi omogeneità o disomogeneità del pubblico.

Visitatori altamente specializzati possono dare infatti come risultato medio un pubblico eclettico oppure specializzato, a seconda che le specializzazioni siano distribuite o concentrate per tipo di sito. Per maggiore chiarezza si veda la tabella 7.8 dove sono riportati valori fittizi di frequentazione di nove visitatori, divisi

Tab. 7.7 Segmentazione dei pubblici: % di siti visitati (riga) per tipo di pubblico (colonna)

	<i>Musei</i>	<i>Residenze</i>	<i>Fortezze</i>	<i>SQR 1</i>	<i>SQR/media</i>
Musei	0,17	0,20	0,07	6,47	1,41
Residenze	0,09	0,12	0,04	4,07	0,89
Fortezze	0,10	0,19	0,14	4,85	1,06
Totale	0,13	0,17	0,08	4,60	1,00

Tab. 7.8

	<i>Musei</i>	<i>Residenze</i>	<i>Fortezze</i>	<i>sqr</i>	<i>SQR</i>
Visitatore 1	2	1	0	1,00	
Visitatore 2	2	1	0	1,00	
Visitatore 3	2	1	0	1,00	
Totale	6	3	0	1,00	3,00
Visitatore 1	1	1	1	0,00	
Visitatore 2	2	2	2	0,00	
Visitatore 3	0	0	0	0,00	
Totale	3	3	3	0,00	0,00
Visitatore 1	1	2	0	1,00	
Visitatore 2	0	1	2	1,00	
Visitatore 3	2	0	1	1,00	
Totale	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00

in tre gruppi di tre persone ciascuno. Ogni visitatore effettua tre visite, ma diversamente distribuite.

Il primo pubblico, come si vede, è formato di visitatori specializzati ed è complessivamente disomogeneo in quanto a preferenze tipologiche (corrisponde grosso modo a quello dei musei).

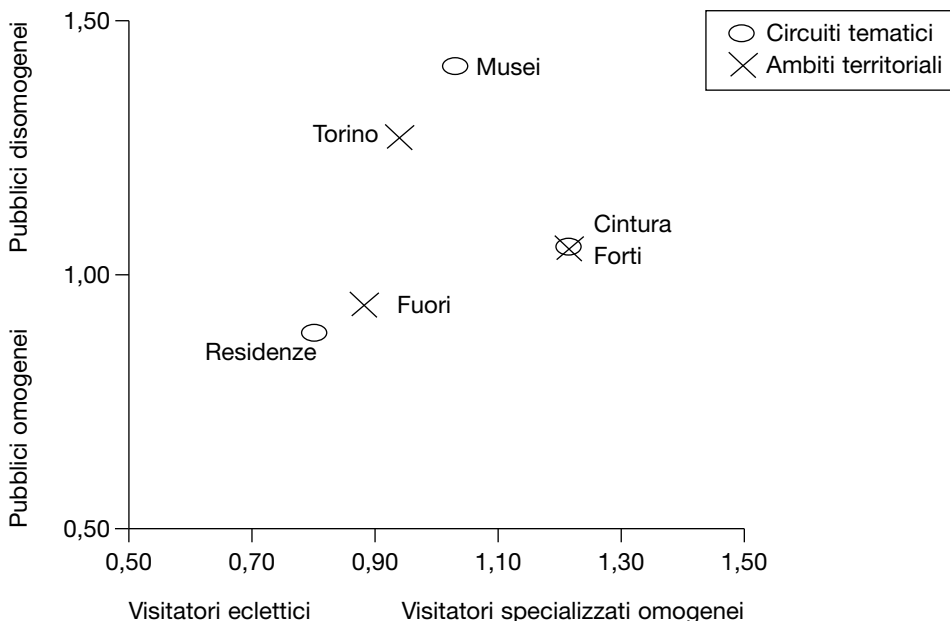
Il secondo è composto di visitatori eclettici ed è piuttosto omogeneo come preferenze complessive per i vari siti (corrisponde grosso modo a quello delle residenze).

Il terzo è formato di visitatori specializzati (ognuno manifesta preferenze specifiche) ma è omogeneo come domanda complessiva.

Ci si aspetta che un insieme di siti che emerga come sistema caratterizzato sia frequentato da visitatori che hanno una specializzazione individuale proprio verso quella tipologia di sito. In altre parole devono essere elevati sia i valori di sqr che di SQR . Da questo punto di vista, nessuno dei tre sistemi esaminati presenta queste caratteristiche, ma quelli dei musei e dei forti si avvicinano maggiormente (fig. 7.1).

Nello stesso grafico sono riportati anche i corrispondenti valori dei vari siti raggruppati per dislocazione geografica (Torino, cintura e fuori cintura).

Fig. 7.1 Specializzazione e omogeneità dei pubblici



In sintesi la concentrazione delle preferenze del pubblico in termini di visite sembra favorire soprattutto determinate tipologie di musei e determinati siti in base alla loro dislocazione geografica. Altri tipi di siti, come le Residenze sabaude, sono molto conosciute e almeno una volta visitate da tutti o quasi ma non emergono come una tipologia su cui concentrare le visite.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2001), *Patti territoriali: successi e fallimenti*, in “Stato e mercato”, n. 3.
- AA.VV. (2004), *Il patrimonio museale antropologico. Itinerari nelle regioni italiane: riflessioni e prospettive*, Ministero BAC-ADN Kronos Cultura, Roma, 2^a edizione.
- AA.VV. (2005), *Museo e cittadinanza*, “Quaderni di Ricerca” n. 108, IRES, Torino.
- Allasino E., Maggi M. (1989), *Parchi per chi*, “Working Paper”, n. 91, IRES, Torino.
- Bagdadli S. (2001), *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Egea, Milano.
- Ballaira E., Leon F. (2004), *Un'esperienza di sistema. L'abbonamento Musei Torino Piemonte 1999-2003*, in “Economia della Cultura”, n. 3.
- Barber B.R. (2003), *Strong Democracy: participatory politics for a new age*, University of California Press, Berkeley-Los Angeles.
- Barthes R. (1970), *S/Z*, Éditions du Seuil, Paris; trad. it. (1973), *S/Z - Una lettura di “Sarrazine” di Balzac*, Einaudi, Torino.
- Baumol W., Bowen W. (1966), *Performing arts: the economic dilemma*, Twentieth Century Fund, Cambridge.
- Benhamou F. (1996), *Economie de la culture*, La Découverte.
- Benjamin W., (1968), *The work of art in the age of mechanical reproduction*, in H. Zohn, *Illuminations: Essays and reflections*, Schocken, New York, pp. 217-52.
- Berque A. (2000), *Médiance de milieux en paysages*, Belin.
- Black G. (1999), *Pulling in the visitors*, “Museum Journal”.
- Bobbio L., Maggi M. (1994), *Economia e politica dei beni culturali*, in Brosio G. (a cura di), in “Studi della Fondazione Rosselli”, n. 7, La Rosa Editrice, Torino.
- Bobbio L. (2000), *Produzione di politiche a mezzo di contratti nella pubblica amministrazione italiana*, in “Stato e mercato”, n. 1.
- Bodo C., Spada C. (a cura di) (2004), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1990-2000*, Il Mulino, Bologna.
- Bodo S., Ciocca P., Moreschini L., Santagata W. (2002), *Il Progetto Science center e il sistema di divulgazione scientifica e tecnologica a Torino*, Ebla Center, Torino.
- Borges J.L. (1941), *El jardin de senderos que se bifurcan*, in *Ficciones* (1956), Emecé Editores, Buenos Aires; traduzione italiana (1955), Lucentini F., *Il giardino dei sentieri che si biforcano*, in *Finzioni*, Einaudi, Torino.

- Borrione P., Santagata W. (2001), *Le due culture. Alle origini del distretto culturale delle Langhe*, Università di Torino, Dipartimento di Economia, Working Paper.
- Breitkopf S. (2005), *Museums as an economic engine*, in “Museum news”, marzo/aprile.
- Brosio G. (a cura di) (1989a), *La teoria economica dell'organizzazione*, in “Quaderni Formez”, Il Mulino, Bologna.
- Brosio G. (a cura di) (1989a), *Mercurio e le muse: analisi economica del settore dello spettacolo dal vivo in piemonte*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Brosio G., Santagata W. et al. (1992), *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo in Italia*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- Calvino I. (1993), *Lezioni americane. Sei proposte per il prossimo millennio*, Mondadori, Milano.
- Camacho C.F., Freire-Pignatelli C., Monteiro J.S. (2001), *Rede Portuguesa de Museus*, in “Linhas Progràmaticas” n. 1, Instituto Portugues de Museus, Lisboa.
- Camagni R., Maillat D. Matteaccioli A. (2004), *Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement locali*, Institut de recherches économiques et régionales, Editions EDES, Neuchâtel.
- Cassese S. (2004), *Postfazione. Tra continuità e innovazione*, in *Il Codice dei beni culturali e del paesaggio*, a cura del Ministero per i Beni e le Attività culturali e de “Il Sole24 ore”, aprile, p. 172.
- Clawson M., Knetsch J. (1966), *Economics of Outdoor Recreation*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Clemente P. (1996), *Graffiti di museografia antropologica italiana*, Protagon Editori Toscani.
- Coase R. (1937), *The Nature of the Firm*, in “Economica”, pp. 386-405; trad. it. Brosio G. (a cura di) (1989a), *La teoria economica dell'organizzazione*, in “Quaderni Formez”, Il Mulino, Bologna.
- Conforti L., Ercoli E. (1999), *Il pubblico di un teatro musicale. Identità e comportamenti*, “Quaderni di Ricerca” n. 91, IRES, Torino.
- Corte dei Conti (2004a), *I musei umbri di interesse locale: profili ricognitivi, organizzativi e gestionali*, Sezione regionale di controllo per l'Umbria, delibera 1/2004.
- Corte dei Conti (2004b), *Indagine sui musei di enti locali nella Regione Piemonte*, Sezione regionale di controllo per il Piemonte, delibera 4/2004.
- Cruz-Ramirez A. (1985), *Heimatismuseum: une histoire oublié*, in “Museum international”, n. 148.
- Dal Pozzolo L., Coni S. (2004), *I contributi alla cultura: imprese e fondazioni*, in Bodo C., Spada C., *Rapporto sull'Economia della cultura in Italia 1990-2000*, Il Mulino, Bologna.

- Davies S. (2004), *Renaissance. Changing the museum landscape in England*, in "Museum Ireland", vol. 14, Irish Musuem Association, Dublin.
- Davis P. (1999), *Ecomuseums. A sense of place*, Leicester University press, London-New York.
- De Varine H. (1976), *The museum in the fourth dimension*, atti del convegno ICOM di Umea (Danimarca).
- De Varine H. (2005), *Le musée communautaire est-il hérétique?*, on line su www.interactions-online.com/news.php, 2 aprile.
- Dematteis G. (1995), *Progetto implicito. Il contributo della geografia umana alle scienze del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Emiliani A. (1974), *Dal museo al territorio*, Alfa, Bologna.
- Florida R. (2002), *The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic books, New York.
- Forni G. (2000), *Ethnographic Museums in Italy: A Decade of Phenomenal Growth*, in "Museum International" n. 204 (vol. 51, n. 4 ottobre-dicembre 1999), Paris.
- Galbraith J. (1994), *Keynes, Einstein, and Scientific Revolution*, in "The American Prospect", vol. 5, n. 16.
- Gioli A. (1997), *Monumenti e oggetti d'arte nel Regno d'Italia. Il patrimonio artistico degli enti religiosi soppressi tra uso e riuso, tutela e dispersione, Inventario dei "Beni delle Corporazioni religiose 1860-1890*, Roma.
- Gjestrum J.A. (1995), *Museology and Research – The Present Situation in a Norwegian Perspective*, in "Nordisk Museologi" n. 2, pp. 5-22.
- Governa F. (1997), *Il milieu urbano. L'identità locale nei processi di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
- Hauenschild A. (1989), *Le Heimatmuseum*, in AA.VV., *La muséologie selon G.H.Rivière*, Dunod-Bordas.
- Heal S. (2005), *Cultural Quarters: what Creative Clusters can do for museums*, in "Museum Journal", dicembre, London.
- Hotelling H., 1949, *An Economic Study of the Monetary Valuation of Recreation in the National Parks*, US Department of the interior, national park Service and Recreational Planning Division, Washington DC.
- Iniesta M., (2001), *Historias y museos*, in "Cuaderno Central", n. 55, BMM, Verano.
- Iunti A. (2005), *Il nuovo sistema museale umbro nella legge regionale 22 dicembre 2003, n. 24*, in "Aedon" n. 1, Il Mulino, Bologna.
- Jalla D., (2000), *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Utet, Torino.
- Kumar K. (1995), *From post-industrial to post-modern society*, Blackwell publishers, Oxford; trad. it. (2000), *Le nuove teorie del mondo contemporaneo*, Einaudi, Torino.

- Lameiras Campagnolo M.O., Campagnolo H. (2002), *O conceito de Rede: incidências sobre o enquadramento e a coordenação das unidades museológicas portuguesas*, Forum Internacional Redes de museus, RPM.
- Low T.L. (1942), *The Museum as a Social Instrument*, New York.
- Lugli A., Pinna G., Vercelloni V. (2004), *Tre idee di museo*, Jaka Book, Milano.
- Lusaka J., Strand J. (1998), *The Boom and what to do about it*, in "Museum News", n. 6.
- Lyotard J.F. (1979), *La condition postmoderne*, Minuit, Paris; trad. it. (1981) *La condizione postmoderna. Rapporto sul sapere*, Feltrinelli, Milano.
- Maggi M. (2000), *Innovation en Italie: le projet Amuse*, in "Museum International" n. 206, vol. 52, n. 2, aprile-giugno, Paris.
- Maggi M. (2002), *Guida europea degli ecomusei*, Allemandi, Torino-London.
- Maresca Compagna A. (a cura di), 2005, *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, Gangemi, Roma.
- Maure M. (1993), *Nation, Paysan et Musée. La naissance des musées d'ethnographie dans les pays scandinaves (1870-1904)*, in "Terrain", n. 20.
- Melandri G. (2006), *Cultura, paesaggio, turismo. Politiche per un New Deal della bellezza italiana*, Gremese Editore, Roma.
- Merseyside Information Service (1996), *Visitors to Merseyside*, MIS.
- Ministero Beni e Attività Culturali (2004), *Il Codice dei beni culturali e del paesaggio*, Min-B.A.C., Roma.
- Morin E. (2003), *Sur l'interdisciplinarité*, in "Les cahiers de la Recherche architecturale et urbaine", "Interdisciplinarités", "Patrimoine", n. 12, pp. 16-20.
- Niskanen W. (1994), *Bureaucracy and Public Economics*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton.
- Pastori G. (2004), *Tutela e valorizzazione dei beni culturali in Italia: situazione in atto e tendenze*, relazione al convegno "I beni culturali in Italia dopo il Codice Urbani", Milano, Università Cattolica, 1° ottobre.
- PAT-Pizzini & associati (2005), *Gli ecomusei nella Provincia Autonoma di Trento – parte seconda*, PAT, in "Documenti di lavoro", n. 2, Trento.
- Pereira F.A.B. (1991), *Problemática de formação museológica em Portugal*, in Ethnologia – Actas do 1° Encontro universitário lusu-Espanhol sobre a investigação e o ensino na area da museologia, unl julho-Dezembro.
- Petraroia P. (2004), *Gli accordi di programma* in Bodo C., Spada C., *Rapporto sull'Economia della cultura in Italia 1990-2000*, Il Mulino, Bologna.
- Pinna G. (2001), *Heritage and Cultural assets*, in "Museum international", n. 210, vol. 53, n. 2.
- Pinna G. (2004), *Reti e sistemi museali*, in "La Nuova Museologia", n. 10.

- Piperno S. et al. (2006), *Strategia e negoziato. Studio di valutazione dell'intesa istituzionale di programma fra Stato e Regione Piemonte*, IRES-Ministero Programmazione-Regione Piemonte.
- Prigogine I. (1969), *Structure, dissipation and life*, in Marois M., *Theoretical physics and biology*, Amsterdam, North-Holland, pp. 23–52.
- Renzetti E. (2005), *Antropologia culturale. Metodi e casi*, Editrice Uni-service, Trento.
- Ruelle D. (1991), *Chance and Chaos*, Princeton University Press, Princeton.
- Sacco P. (2006), *I distretti del pensiero*, in “Il Sole 24 Ore”, Martedì 28 febbraio.
- Santagata W. (2000), *Distretti Culturali, diritti di proprietà e sviluppo economico sostenibile*, in “Rassegna Economica”, n. 2.
- Santagata W. (2001), *Calcolare quanti saranno i visitatori: un insensato balletto di cifre*, “Il Giornale dell'Arte”, n. 202, settembre, p. 42, Torino.
- Santagata S. (2002), *I Distretti Culturali Museali*, in “WP”, n. 8, Dipartimenti di Studi Politici dell'Università di Torino.
- Scitovsky T. (1941), *A Note on Welfare Propositions in Economics*, in “Review of Economic Studies”, vol. 9, pp. 77-88.
- Settis S. (2005), *Battaglie senza eroi. I beni culturali tra istituzioni e profitto*, Electa, Milano.
- Simon H. (1947), *Administrative behaviour*, Macmillan, New York; trad. it. (1979), *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna.
- Sinatra A., Alberti F., Bernardi C., De Vita R., Doni P., Moro D. (2004), *Modelli innovativi di gestione del patrimonio museale in Lombardia. II Fase. Rapporto finale*, CERMEC-Università Cattaneo Castellana e IRER, Milano.
- Stiglitz J.E. (2003), *Economia del settore pubblico*, Hoepli, Milano, seconda edizione.
- Sturani M.L. (2005), *L'ecomuseo come forma di valorizzazione del paesaggio*, in Comba R., Coccoluto G. (a cura di) *Etnostorie*, Società per gli studi storici, artistici ed archeologici della Provincia di Cuneo, Cuneo.
- Togati D.T. (1998), *Keynes and the Neoclassical Synthesis: Einstein versus Newtonian Macroeconomics*, Routledge, New York.
- Togni R., Forni G., Pisani F. (1997), *Guida ai Musei etnografici italiani*, Leo S. Olschki Editore.
- Tomea M.L. (2003), *Manuale di Museologia*, ETAS Libri, Milano.
- Unesco (2000), *Facts and Figures 2000*, Unesco Institute for Statistics, Montreal.
- Valentino P. (2003), *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Sperling & Kupfer.
- Van Mensch P. (2004), *Comunicazione personale*, Rio de Janeiro.

- von Neumann J., Burks A.W. (1966), *Theory of Self-Reproducing Automata*, University of Illinois Press, Urbana-IL.
- Weil S.E., (1989), *La véritable responsabilité du musée: les idées ou les choses?*, in de Bary M.O., Désvallées A., Wasserman F. (1994), *Vague, une anthologie de la nouvelle muséologie*, W-MNES Editions.
- Weil S.E., (1999), *From Being about Something to Being for Somebody: the ongoing transformation of the American Museum*, in "America's Museums, special issue of Daedalus" (American Academy of Arts and sciences), vol. 128.
- Williamson O.E. (1981), *The Economics of Organization: The transaction cost Approach*, in "American Journal of Sociology", n. 87, pp. 548-577.
- Zanetti L. (2000), *Gli accordi di programma quadro in materia di beni e attività culturali*, in "Aedon", n. 3, Il Mulino, Bologna.

COMUNICAZIONI PERSONALI

Molti esperti italiani, portoghesi, spagnoli, svedesi, irlandesi e inglesi hanno contribuito alla base informativa dell'indagine, mettendo a disposizione la loro personale e vasta conoscenza della materia, soprattutto in relazione ai casi nazionali, mediante colloqui personali e interviste approfondite. Salvo alcuni casi, esplicitamente richiamati in nota, il loro contributo è da intendersi come riferito all'insieme delle valutazioni e delle analisi presentate.

Balerdi I.D., Universidad del País Vasco

Bianchini F., docente De Monfort University Leicester

Camacho C., coordinatore Rede Portuguesa de Museus

Casanelles E., presidente TICCIH (The International Committee for the Conservation of the Industrial Heritage), direttore mNACTEC

Davis P., direttore ICCHS, University of Newcastle

Felipe G. da Silveira, direttore Ecomuseu de Seixal

Harte M., direttore Beamish Museum

Heslip R., presidente Irish Musuem Association

Mercedes A., Conselho Consultivo APOM

Muñoz J., responsabile settore Difusió y Exposició del Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya

Nilsson T., coordinatore Arbetsam (Rete svedese dei Musei del lavoro)

Pereira F.A. B., Conselho Fiscal APOM

Pinna G., presidente AISM

Rausell P., docente Facultad de Economía de Valencia

Santagata W., direttore EBLA Center, Università di Torino
Taylor M., presidente Museum Association
Underwood S., direttore North East MLA Council
Valentino P., docente Università La Sapienza

SITOGRAFIA

Coordinamento Beni Culturali
www.regionibeniculturali.it

Ecomuseo del Casentino
www.ecomuseo.casentino.toscana.it

Ekomuseum Bergslagen
www.ekomuseum.se

Environmental Partnerhip Foundation
www.epce.org.pl/ang_1/glowna_ramka_ang.htm

FEMS
www.fems.asso.fr

Itinerari etnografici del Veneto
www2.regione.veneto.it/cultura/itinerari-culturali/la-piave/index.htm

Itinerario etnografico del Trentino
www.museosanmichele.it/territorio/itiner2001.html

MNATEC
www.mnactec.com

OE
www.osservatorioecomusei.net

Renaissance
www.mla.gov.uk

RPM
www.rpmuseus-pt.org

Trentinocultura
www.trentinocultura.net

