



IL METAPROGETTO DELL'ECOMUSEO



Raffaella Riva
presentazione di Maurizio Maggi



Collana "Studi e Progetti" - 15



Maggioli Editore
Santarcangelo di Romagna 2008



ISBN 88-3874-336-3



1. Valorizzazione del patrimonio culturale: quali prospettive
 2. Ecomuseo: da strumento a processo
 3. Mantova e il suo territorio: un caso applicativo
 4. Verso un modello condiviso: il metaprogetto
 5. Conclusioni
- Mappa bibliografica
Allegato - Gli ecomusei in Italia



Quale ruolo gioca oggi la cultura per lo sviluppo dei sistemi locali? Ci sono le condizioni per parlare di impresa culturale? È a partire da queste domande che si sviluppa la riflessione sul contributo delle competenze del design e della tecnologia nell'ambito dei processi di valorizzazione dell'identità territoriale, del paesaggio e del patrimonio culturale diffuso, materiale e immateriale.

Sostenibilità, partecipazione e identità sono alla base di ogni azione di sviluppo locale. All'interno di questi paradigmi, la pianificazione esprime un chiaro orientamento alla sperimentazione di nuovi approcci per il governo del territorio, in chiave di strategia, integrazione, multiscalarità e partecipazione attiva dei soggetti per il raggiungimento di obiettivi comuni. In questa direzione si promuovono quindi la formazione di reti e la definizione di strumenti di *governance* per creare consenso attorno alle scelte dell'operatore pubblico, superando il rapporto spesso conflittuale tra conservazione e fruizione delle risorse, a partire da una definizione dell'assetto proprietario del patrimonio ambientale e culturale - riconosciuto come bene della collettività da trasmettere alle generazioni future - e quindi dalle assunzioni di responsabilità per la sua tutela e valorizzazione.

Sono questi i principi sottesi all'ecomuseo, possibile risposta locale alla complessità dei processi di trasformazione globali. Sebbene non esista una definizione assiomatica di ecomuseo, è forte la necessità di fissare linee guida, sistemi di accreditamento condivisi per un riconoscimento scientifico e giuridico, nonché standard minimi di servizio che sappiano porre l'accento sugli aspetti locali dei contesti. Sulla base di queste considerazioni si struttura la proposta di trasferire i principi del metaprogetto - strumento nato nell'ambito disciplinare della tecnologia dell'architettura per lo sviluppo e la gestione di progetti edilizi, successivamente esteso al campo del design dell'oggetto, e oggi declinato come metodo, ossia come governo di un processo - alla gestione strategica del processo di definizione, creazione e sviluppo dell'ecomuseo, che possa costituire un valido supporto all'Ente promotore per governarne il percorso realizzativo e gestionale.

Il testo documenta l'attività di ricerca svolta nell'ambito del Dottorato in "Design e tecnologie per la valorizzazione dei beni culturali", del Politecnico di Milano, coordinato dal prof. Fabrizio Schiaffonati, e all'interno del Dipartimento di Scienza e Tecnologie dell'Ambiente Costruito BEST.



Politecnico di Milano . Dipartimento BEST . Udr "Governance, progetto e valorizzazione dell'ambiente costruito"

Collana STUDI E PROGETTI

direzione *Fabrizio Schiaffonati*
redazione *Elena Mussinelli*

Unità di ricerca “Governance, progetto e valorizzazione dell’ambiente costruito”

Dipartimento BEST - Scienza e Tecnologie dell’Ambiente Costruito

Fabrizio Schiaffonati, Adriana Baglioni, Corrado Baldi, Oscar Bellini, Roberto Bolici, Giovanni Boncinelli, Maddalena Buffoli, Stefano Capolongo, Giorgio Casoni, Laura Daglio, Daniele Fanzini, Emilio Faroldi, Matteo Gambaro, Elisabetta Ginelli, Cristina Marchegiani, Luca Marescotti, Elena Mussinelli, Lorenzo Mussone, Massimiliano Nastri, Ilaria Oberti, Diletta Pellecchia, Francesca Plantamura, Andrea Poltronieri, Raffaella Riva, Andrea Tartaglia.

Politecnico di Milano

Facoltà di Architettura e Società
Dipartimento di Scienza e Tecnologie dell’Ambiente Costruito
Building Environment Science & Technology - BEST

DIDATTICA	PROGETTI	RICERCHE	SAGGI
------------------	-----------------	-----------------	--------------

ISBN 978-88-387-4336-3

Publicato a cura di Maggioli Editore
Maggioli Editore è un marchio Maggioli S.p.A.
Azienda con sistema qualità certificato ISO 9001:2000

47822 Santarcangelo di Romagna (RN) • Via del Carpino, 8
Tel. 0541/628111 • Fax 0541/622020
www.maggioli.it/servizioclienti
e-mail: servizio.clienti@maggioli.it

In copertina:

Faccine colorate, Alighiero Boetti, 1979, pastelli colorati su stampa serigrafica, 67x81 cm (collezione Pichler).
Per gentile concessione dell’architetto Mariano Pichler.

Diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati per tutti i Paesi.

Finito di stampare nel mese di novembre 2008
da Digitalprint Service
Via Torricelli, 9
20090 Segrate (MI)

Il metaprogetto dell'ecomuseo

Raffaella Riva

presentazione di

Maurizio Maggi

*“L’ecomuseo non è altro che un’opportunità da cogliere,
un invito a dar prova di immaginazione, iniziativa, audacia”*

Hugues de Varine

Hugues de Varine, *Le radici del futuro. Il patrimonio culturale al servizio dello sviluppo locale*, traduzione italiana a cura di Daniele Jallà, Clueb, Bologna 2005, p. 241.

INDICE

PRESENTAZIONE <i>di Maurizio Maggi</i>	11
INTRODUZIONE	15
1. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE: QUALI PROSPETTIVE	27
1.1. L'identità locale nei processi di globalizzazione	29
1.1.1 Le peculiarità del sistema locale	31
1.1.2 Il rapporto tra globalizzazione e <i>milieu</i> locale	35
1.2. Le politiche per lo sviluppo sostenibile	41
1.2.1 Il progetto locale e la partecipazione	43
1.2.2 Lo sviluppo sostenibile nelle politiche dell'Unione Europea	45
1.3. Il ruolo del patrimonio culturale	48
1.3.1 Il rinnovamento del concetto di patrimonio culturale	51
1.3.2 Le politiche per il patrimonio culturale	56
1.4. La valorizzazione della cultura materiale e immateriale	62

1.4.1	La Raccomandazione UNESCO per la tutela delle tradizioni culturali e del <i>folklore</i>	62
1.4.2	La Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale	64
1.5.	Un nuovo concetto di paesaggio	66
1.5.1	La Convenzione europea del paesaggio	72
1.5.2	I contenuti della pianificazione paesaggistica	77
1.6.	Uno sguardo allo scenario italiano	79
1.6.1	Il Codice dei beni culturali e del paesaggio	83
1.6.2	Il ruolo delle Regioni nella valorizzazione del patrimonio culturale	88
2.	ECOMUSEO: DA STRUMENTO A PROCESSO	91
2.1.	L'origine storica	94
2.1.1	La nascita della <i>Nouvelle Muséologie</i>	95
2.1.2	Le definizioni di ecomuseo di Rivière e de Varine	104
2.1.3	L'esperienza di Le Creusot-Montceau-les-Mines	112
2.2.	L'evoluzione del concetto di ecomuseo	116
2.2.1	Le principali tappe dello sviluppo ecomuseale	120
2.2.2	La sottoscrizione della dichiarazione di intenti per la creazione di reti lunghe	125
2.2.3	Il ruolo dell'ecomuseo oggi	129
2.3.	Il quadro nazionale	132
2.3.1	La diffusione degli ecomusei in Italia	133
2.3.2	Le leggi in vigore	141
2.3.3	I nuovi progetti di legge in discussione	162
2.4.	Alcuni esempi italiani	163
2.4.1	Ecomuseo del Biellese	163
2.4.2	Progetto Cultura Materiale di Torino	167
2.4.3	Ecomuseo del Vanoi	170
2.4.4	Ecomuseo delle Acque del Gemonese	172
2.4.5	Ecomuseo del Casentino	177
2.4.6	Ecomuseo del Paesaggio Orvietano	183
2.4.7	Ecomuseo Adda di Leonardo	184
2.4.8	Ecomuseo della Val Taleggio: civiltà del Taleggio, dello Strachitunt e delle Baite Tipiche	189

2.4.9	Ecomuseo dei Paesaggi di Pietra	192
2.4.10	Ecomuseo del Paesaggio della Valle del Raganello	193
2.5.	Il contesto lombardo	197
3.	MANTOVA E IL SUO TERRITORIO: UN CASO APPLICATIVO	203
3.1.	Le peculiarità del territorio mantovano tra storia e cultura	208
3.1.1	Il Sistema dei Musei e dei Beni Culturali Mantovani	209
3.1.2	Il sistema delle aree protette	215
3.1.3	L'iscrizione di Mantova e Sabbioneta nella <i>World Heritage List</i> dell'UNESCO	219
3.2.	La realtà socio-economica	220
3.2.1	L'articolazione del territorio mantovano	229
3.2.2	La geocomunità dell'Oriente Padano	231
3.3.	Il territorio e le opportunità di sviluppo	236
3.3.1	La rilevazione delle idee progettuali	237
3.3.2	Il programma Leader + nel mantovano	239
3.3.3	I Piani di <i>marketing</i> territoriale strategico	242
3.3.4	Le candidature per la creazione di distretti culturali	246
3.3.5	Il Piano strategico per i beni culturali della città di Mantova	253
3.4.	Il progetto ecomuseale pilota dell'Area Morenica Mantovana	257
3.4.1	Il Progetto quadro di promozione	258
3.4.2	L'articolazione dell'azione integrata "Ecomuseo"	260
3.4.3	La costruzione del consenso: il ciclo di <i>workshop</i> formativi e progettuali	263
3.4.4	L'adesione alla "Giornata del Paesaggio 2008"	268
3.4.5	Le sinergie con i progetti dell'ambito morenico	269
3.4.6	Le prospettive per una rete ecomuseale provinciale	272
4.	VERSO UN MODELLO CONDIVISO: IL METAPROGETTO	275
4.1.	Alcune proposte per un supporto tecnico al processo ecomuseale	279
4.2.	I vantaggi di un approccio metaprogettuale per la definizione dell'ecomuseo	281
4.3.	Il metaprogetto dell'ecomuseo	287

4.3.1	La partecipazione come condizione alla base	296
4.3.1.1	<i>Definizione della comunità locale</i>	298
4.3.1.2	<i>Sensibilizzazione e formazione</i>	301
4.3.1.3	<i>Coinvolgimento e promozione di forme partecipative stabili</i>	303
4.3.2	La fase di definizione e istituzione	311
4.3.2.1	<i>Definizione territoriale e caratterizzazione</i>	313
4.3.2.2	<i>Definizione degli obiettivi e del progetto culturale</i>	315
4.3.2.3	<i>Istituzione</i>	319
4.3.2.4	<i>Accreditamento e riconoscimento scientifico</i>	323
4.3.3	La fase di sviluppo e gestione	324
4.3.3.1	<i>Definizione dell'assetto organizzativo interno</i>	325
4.3.3.2	<i>Individuazione, monitoraggio e acquisizione delle risorse</i>	329
4.3.3.3	<i>Ricerca</i>	332
4.3.3.4	<i>Conservazione</i>	335
4.3.3.5	<i>Valorizzazione</i>	338
4.3.3.6	<i>Formazione, informazione, comunicazione</i>	341
4.3.3.7	<i>Monitoraggio</i>	344
5.	CONCLUSIONI	347
5.1.	Gli elementi di criticità	347
5.2.	Le prospettive di sviluppo	353
	<i>ENGLISH ABSTRACT - THE META-PROJECT OF THE ECOMUSEUM</i>	359
	MAPPA BIBLIOGRAFICA	365
	ALLEGATO - GLI ECOMUSEI IN ITALIA	381

PRESENTAZIONE

di Maurizio Maggi¹

Secoli or sono, quando ancora non era disponibile l'assistenza satellitare e assai prima che imparassimo semplicemente a misurare la longitudine, la navigazione sugli oceani del pianeta era una grande avventura. Gli strumenti a disposizione dei marinai di allora erano pochi e le informazioni di base sostanzialmente due: le rotte da seguire per raggiungere gli approdi e la descrizione di questi ultimi.

Le rotte, tracciate sulle carte nautiche e percorribili grazie alla bussola, costituivano i sentieri da seguire, ma nell'immensità e nella uniformità dei mari o lungo coste ignote, non erano sufficienti. Una nave avrebbe potuto lentamente uscire dal tracciato, senza rendersene conto. Per esempio per un costante errore dei suoi timonieri oppure per una corrente non conosciuta. Se questo fosse successo, dopo centinaia o migliaia di miglia si sarebbe trovata nel posto sbagliato.

¹ Maurizio Maggi è ricercatore presso l'Istituto di Ricerche Economico Sociali IRES di Torino come esperto di ecomusei e patrimonio locale; è impegnato sul campo come esponente della *Nouvelle Muséologie*.

Perciò gli approdi, sia finali che intermedi, erano accuratamente descritti in appositi e preziosissimi libri, i “portolani”. Aggiornati ogni volta che un nuovo viaggio lo rendeva possibile, essi raccontavano come la costa dovesse apparire da lontano e quali dettagli il navigatore vi avrebbe trovato approcciandoli, così da confermare la propria posizione.

La metafora è utile per illustrare un altro tipo di esplorazione, indirizzata questa volta alla scoperta non di nuovi territori ma piuttosto di nuovi modelli per viverli, per conservarli e anche per trasformarli.

In questi anni abbiamo assistito a tante iniziative mirate a quello che viene definito sviluppo locale basato sulla cultura. Non tutte hanno realmente prodotto sviluppo, soprattutto non sempre è stato “locale”, ossia con benefici prevalentemente distribuiti fra i residenti delle aree interessate. Non sempre, inoltre, la cultura locale oltre a fornire la base per iniziative con ricadute economiche, ha adeguatamente beneficiato dei ritorni che meritava. In questo vasto panorama di tentativi ed errori non esistono dunque rotte sicure. Gli ecomusei costituiscono certamente, almeno nell’Italia di questi ultimi anni, uno dei fenomeni più interessanti e vitali e come le *carabelas* del Cinquecento hanno anch’essi bisogno di due fondamentali informazioni per orientare la propria navigazione: la rotta da seguire e la descrizione dell’approdo.

Entrambe, anche in questo caso, forniscono solo una parte della soluzione del problema.

Le rotte, intese qui come le azioni che un ecomuseo deve svolgere, sono altamente opinabili in mari ancora in buona parte inesplorati. Gli ecomusei costruiti applicando *clichè* predeterminati non sono stati in genere in grado di mobilitare la creatività e le risorse locali e non hanno portato ai risultati desiderati².

D’altra parte, una dettagliata descrizione degli approdi, intesi qui come i risultati da raggiungere, può essere sufficiente solo per navigatori esperti, che già conoscono le rotte per averle percorse in

² Molti degli ecomusei nati negli anni ‘80, soprattutto in Francia, sono un buon esempio di questo limite.

passato o per essersele scambiate fra loro³.

Nessuno ha ancora provato a mettere insieme le due cose: cosa fare per arrivare a una certa destinazione e come rendersi conto se la si è veramente raggiunta. Il complesso lavoro di ricognizione di pratiche sul campo e di originale riflessione teorica di Raffaella Riva cerca di colmare proprio questo vuoto.

In merito a cosa raggiungere, Riva, sulla base di una ampia ricognizione di pratiche attuate da varie tipologie di ecomusei, ha le idee chiare: consapevolezza del valore della cultura locale da parte degli abitanti e non solo delle loro *élite*; conservazione della specificità culturale non come feticcio isolato dalle proprie radici, ma come *genius loci* complesso, vitale e capace di fungere da ispiratore e da volano per nuove attività contemporanee; *leadership* locale in grado di gestire il patrimonio riscoperto e di evitare che venga valorizzato da imprenditori che non garantiscono significative ricadute sul locale. Sotto questo profilo, l'analisi si allinea alle riflessioni della museologia contemporanea più innovativa, che da tempo rifiutano di confinare la cultura in genere al ruolo di intrattenimento turistico e quella locale in particolare nello spazio del *folklore*, utile a rendere più intriganti destinazioni altrimenti prive di interesse di mercato. È invece sul come raggiungere questi risultati, che si manifesta il contributo più originale del lavoro di ricerca riportato in questo volume.

Basandosi sul concetto di “metaprogetto”, e dando quindi risalto più al risultato funzionale che alle procedure necessarie per raggiungerlo, il volume offre comunque utili schemi di azione. Lontani dalla tradizionale normativa di tipo vincolistico e descrittivo (che indica cosa l'ecomuseo debba fare) essi mirano, più che a ripetere soluzioni già consolidate e poco innovative, a dare risposta a esigenze consolidate. In coerenza con l'approccio “esigenziale” e attento alle domande che sorgono dalle comunità, caratteristico del metaprogetto, offre un ventaglio di soluzioni progettuali. Come possibili rotte, esse vengono suggerite in relazione alle diverse fasi del viaggio di un ecomuseo e sempre affiancate da una descrizione

³ Quanto accade nell'ambito della comunità di pratica Mondì Locali - Local Worlds può costituire un esempio in tal senso.

di ciò che ci si aspetta di vedere sulla costa, in modo da poter verificare se ciò che si è raggiunto corrisponde alle aspettative.

I portolani dell'epoca delle grandi esplorazioni non erano dichiarazioni assertive sulla forma dell'universo, ma piuttosto un tentativo collettivo di trovare nuove strade. Ogni viaggiatore li arricchiva delle proprie osservazioni, rendendoli sempre più efficaci e in tal modo moltiplicando la possibilità di nuove sperimentazioni. È con questo spirito che gli strumenti proposti in questo volume vanno accolti ed è un invito esplicito rivolto agli studiosi e ancor più agli operatori sul campo: per sperimentarli, perfezionarli e tornare ad usarli ancora.

5. CONCLUSIONI

5.1. Gli elementi di criticità

L'analisi dei contributi teorici e delle sperimentazioni sul territorio evidenziano come oggi l'obiettivo principale degli ecomusei possa essere considerato la promozione dello sviluppo sostenibile della comunità, attraverso la valorizzazione del patrimonio culturale locale e la promozione della partecipazione dei cittadini in tutte le fasi del processo, dalla definizione degli obiettivi, alle scelte strategiche, all'individuazione dei progetti pilota, alla realizzazione degli interventi, fino alla gestione della struttura.

Seppure in fase di forte crescita ed espansione a livello non solo nazionale ma anche mondiale, tutte le esperienze ecomuseali si scontrano con gravi difficoltà operative nella traduzione pratica dei principi teorici formulati da Rivière e de Varine negli anni '70, più volte arricchiti di nuovi significati e valori in rapporto ai

**Difficoltà operative
nella gestione
dell'ecomuseo**

cambiamenti culturali e socio-economici del sistema globale. In particolare le diverse esperienze denunciano elementi di forte criticità - che si traducono poi in debolezza rispetto al sistema globale, quindi in limitata autorevolezza e scarso potere contrattuale ai tavoli territoriali della concertazione delle strategie di sviluppo - riferibili a:

- un accentuato distacco tra i principi teorici, le esperienze realizzate e i riferimenti normativi che spesso portano a una banalizzazione degli esiti attuativi, fino ad alcuni casi limite che sembrano privilegiare approcci localistici e meramente folklorici, autoreferenziali e con scarsa, o inesistente, visione strategica di sviluppo del sistema locale;
- una mancanza di classificazione e collocazione tipologica, nonché del riconoscimento di uno *status* giuridico;
- una difficoltà nella definizione di linee guida e sistemi di accreditamento condivisi, che portano alla sostanziale assenza di riconoscimento scientifico e quindi al rischio di distorsioni e forzature;
- una difficoltà pratica nel promuovere in modo continuativo la partecipazione della comunità locale, quindi nel promuovere un coinvolgimento delle persone che dia garanzie di continuità all'azione dell'ecomuseo attraverso l'apporto di idee e risorse sempre nuove, ma anche nell'identificazione e nella costituzione di una *leadership* locale stabile e duratura;
- una discontinuità delle iniziative, in parte legata alle difficoltà di promuovere la partecipazione della comunità locale, e una generale carenza di finanziamenti, correlata spesso alla scarsa attrattività rispetto agli operatori privati e alla presenza di strutture gestionali su base volontaristica con poche competenze e possibilità di strutturare e candidare richieste di finanziamento su bandi regionali o europei¹.

**Importanza della
formazione,
dell'integrazione e
della partecipazione**

Data la relativa novità del concetto di ecomuseo, risulta importante una attenta azione di formazione che deve coinvolgere

¹ Maurizio Maggi, "Gli ecomusei nel mondo: rotte convergenti fra ostacoli simili", in: AA.VV., *Diversità che dialogano. Dalle prime esperienze al laboratorio Cina 2005*, Documenti di lavoro Trentino Cultura, Assessorato alla Cultura della Provincia Autonoma di Trento, Trento, 2006.

non solo coloro che sono direttamente interessati nella gestione della struttura culturale, ma anche, e soprattutto, la popolazione locale, perché l'approccio al territorio e al patrimonio culturale locale che l'ecomuseo promuove implica la formazione di una nuova coscienza civica e culturale da parte della popolazione residente, di quella "nuova cittadinanza" di cui parla Maurizio Maggi².

Sono inoltre indispensabili buoni rapporti con gli Enti locali, in quanto responsabili diretti della gestione del territorio, i professionisti che in quello stesso territorio si trovano a intervenire, e i volontari direttamente coinvolti nella gestione delle attività dell'ecomuseo, affinché si pongano le basi per assicurare continuità alle iniziative.

Gli ecomusei sono chiamati a integrarsi nella comunità scientifica dei musei, per trovare finalità e valori fondanti comuni, e nella società locale, per consolidare il senso di appartenenza al territorio e un'identità locale condivisa. Si tratta di un coinvolgimento che va costruito mediante un vero e proprio piano per la partecipazione locale che sappia valorizzare le persone e rivelare i saperi "nascosti" della comunità.

Allo stesso modo, gli ecomusei dovrebbero dimostrare di sapersi differenziare ed emergere dalla comunità locale esprimendo punti di vista e specificità. È proprio questa capacità di formulare ed esprimere un'interpretazione autonoma del *milieu* locale a rendere necessaria la presenza di adeguate competenze specialistiche, che vanno oltre le pur complesse e articolate capacità di gestione della struttura, dell'attenzione dialettica verso il pubblico e dell'esistenza di una missione *non-profit* dell'ecomuseo, ma sono espressione di contributi autorevoli, fondati sulla ricerca scientifica, su un'esperienza curricolare consolidata e riconosciuta e sull'essere parte di una rete di riferimento.

In mancanza di queste caratteristiche il rischio evidente è quello di cadere nell'autoreferenzialità e nella chiusura. Per un sistema

**Rischio di
autoreferenzialità e
musealizzazione**

² Maurizio Maggi (a cura di), *Museo e cittadinanza. Condividere il patrimonio culturale per promuovere la partecipazione e la formazione civica*, IRES Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino 2005.

locale chiuso, che evita di costruire “reti lunghe” di relazioni con altri sistemi geograficamente limitrofi o tematicamente affini, una pericolosa trappola è quella della musealizzazione della cultura vivente, che si traduce con la conservazione “ad ogni costo” di beni che trovano sì giustificazione nella coerenza con il territorio, ma che in quello stesso territorio non hanno rivestito un ruolo di rilievo nello sviluppo storico, sono cioè prive di quel sistema di relazioni sociali ed economiche con il *milieu*, che costituisce il vero oggetto dell’ecomuseo. È ad esempio il caso di alcune collezioni o raccolte private che non sono espressione della cultura materiale e immateriale locale, e non trovano ricadute nel sistema socio-economico, nella storia e nella cultura della comunità.

Un ecomuseo guarda al passato per costruire il proprio presente e progettare il futuro. Per Daniele Jallà, presidente di ICOM Italia, occorre capovolgere la visione che si ha del patrimonio, e considerarlo non legato al passato, ma sempre a noi contemporaneo, perchè contemporanea è l’attribuzione di valore che operiamo³.

Controllo della qualità dell’ecomuseo

Si impone quindi la necessità di un controllo della qualità del progetto ecomuseale, che non può essere interpretata e demandata alle singole Amministrazioni locali o anche direttamente alle associazioni culturali e ai diversi soggetti gestori degli ecomusei.

Si tratta di un ruolo che potrebbe essere ricoperto dalle Regioni - che in alcune realtà già assolvono una funzione di coordinamento delle iniziative - anche sulla base delle disposizioni che potrebbero venire elaborate dal Coordinamento Nazionale degli Ecomusei, qualora questo venisse costituito, ma anche qui si riproporrebbe il problema di come non tutte le Regioni riconoscono per legge gli ecomusei quali istituzioni culturali, benché sul loro territorio siano presenti strutture che si autodefiniscono tali. Si rischierebbe quindi di rafforzare il ruolo di controllo in quelle Regioni dove esistono leggi specifiche in materia, che già prevedono il rispetto di requisiti minimi per il riconoscimento e l’accreditamento delle istituzioni, mentre rimarrebbe critica la situazione nelle altre Regioni, dove

³ È quanto affermato da Daniele Jallà nel suo intervento al seminario “La nuova rete degli Ecomusei di Lombardia” svoltosi il 14 marzo 2008 presso la sede dell’Ecomuseo Adda di Leonardo a Trezzo sull’Adda (Milano).

peraltro il problema del controllo della qualità dei progetti e dei processi ecomuseali è più pressante. Una soluzione potrebbe essere la costituzione di una “federazione” di reti regionali, recentemente proposta dalla rete Ecomusei di Lombardia e discussa a livello nazionale con gli operatori del settore e i referenti regionali⁴. Si tratta comunque di una proposta che necessita di tempi tecnici di attuazione di medio periodo, presupponendo una prima fase di formalizzazione delle diverse reti regionali, per successivamente strutturare la rete nazionale con funzioni di servizio e di supporto alla diffusione della pratica ecomuseale in Italia.

Analogamente ricorrere alle schede di autovalutazione, ad esempio quella elaborata da Mondì Locali, può costituire un valido supporto che entra nel merito della qualità dei contenuti, ma, essendo queste formulate con finalità diverse dall’individuazione e definizione di requisiti minimi comuni, lasciano ampi margini di libertà rispetto al modello di gestione complessiva dell’ecomuseo, che può essere di non facile deduzione e ricostruzione a partire dalla griglia della domande, nonostante alle *check-list* sia sostanzialmente sotteso un “modello ideale” di ecomuseo. Senza peraltro considerare la soggettività delle singole strutture nell’interpretazione dei quesiti di autovalutazione, e quindi la difficoltà di comparazione tra i diversi ecomusei. Si tratta infatti di strumenti strutturati per stimolare la riflessione interna ad ogni singola realtà e che rivestono grande importanza rispetto al monitoraggio delle azioni nel tempo, per valutare gli avanzamenti, gli obiettivi raggiunti e quelli su cui è necessario intervenire, anche con dei correttivi.

D’altra parte il controllo di qualità che può essere effettuato da una struttura terza, esterna all’ecomuseo, come nel caso della certificazione HERITY - che valuta la qualità della gestione del patrimonio culturale - nonostante la sperimentazione condotta con gli ecomusei del Progetto Cultura Materiale della Provincia di Torino, necessita ancora di adeguamenti e correzioni, perchè l’*iter* per l’ottenimento della certificazione è ancora troppo calibrato e

⁴ È stato questo il tema attorno al quale si è sviluppato il dibattito in occasione del primo *workshop* della rete degli Ecomusei di Lombardia “Dalle reti locali alla rete italiana: sviluppi futuri degli Ecomusei Lombardia”, tenutosi a Bienno (Brescia) il 15 e 16 novembre 2008, e in occasione del convegno “Ecomuseo: un modello di sviluppo locale” organizzato dalla Regione Molise a Monteroduni (Isernia) il 20 e 21 novembre 2008.

orientato sulle funzioni di una struttura museale di tipo tradizionale, con servizi di conservazione del patrimonio materiale, di ricerca, interpretazione e comunicazione, e l'offerta di servizi culturali a un pubblico di visitatori. Come già più volte sottolineato, è questa una interpretazione riduttiva del ruolo contemporaneo dell'ecomuseo. Restano infatti generalmente esclusi dalla valutazione gli aspetti immateriali del patrimonio e soprattutto quella importante attività dell'ecomuseo per la promozione dello sviluppo sostenibile, con l'offerta di servizi alla comunità che trovano forti legami e sinergie con i processi della programmazione e della pianificazione territoriale.

**Metaprogetto e
qualità del processo**

Parlare di qualità in questa accezione non può allora che essere riferito alla qualità del processo nel suo complesso. È da questi presupposti che si è quindi sviluppata la proposta di un metaprogetto dell'ecomuseo che possa costituire da un lato un supporto tecnico per l'operatore che vuole avviare e sviluppare un progetto ecomuseale e, dall'altro, una griglia di riferimento per valutare l'efficacia e quindi la qualità del processo intrapreso.

Nella pratica delle sperimentazioni ecomuseali spesso si osserva una distorsione di quella definizione formulata da Rivière dell'ecomuseo come “*specchio della comunità*”. Gli ecomusei, e più in generale le istituzioni culturali e museali anche di tipo tradizionale, tendono oggi a rappresentare e comunicare una “media aritmetica” della società nella quale si collocano, veicolando l'immagine di una società priva di conflitti, lontana dalla realtà. Proprio per questo l'istituzione museale trova spesso accoglienza e appoggio nella classe politica. Non si tratta di una peculiarità italiana, ma di una condizione diffusa - già in precedenza la stessa Francia, Paese d'origine della *Nouvelle Muséologie* e degli ecomusei, aveva assunto un atteggiamento analogo. In sostanza si tratta di una rinuncia alla fondamentale funzione educativa dell'ecomuseo, che non si può ridurre all'erogazione di attività didattiche per ragazzi in età scolare, ma deve avere la capacità di cogliere gli inevitabili conflitti interni della società e portarli a un livello più elevato, astraendoli dal contesto, affinché possano essere discussi in modo partecipato.

La qualità dell'ecomuseo si deve allora misurare con la capacità

di far emergere la ricchezza culturale delle tipicità locali e della composizione sociale della comunità trovando modalità di interpretazione e rappresentazione autonome su cui basare la propria identità⁵.

Questo potrebbe apparire in contrasto con la necessità di definire modelli generali di gestione. D'altra parte il ruolo dell'ecomuseo nello sviluppo del sistema locale, presuppone un attento e continuo dialogo con la comunità e anche con la realtà politica, che porti ad una continuità del processo di sviluppo oltre i tempi di legislatura delle Amministrazioni locali, muovendosi nella logica della promozione e non del vincolo e del divieto. È chiaro che un dialogo con queste caratteristiche deve avere chiare e solide basi, che impongono un vero e proprio *management* dell'istituzione culturale in una logica quasi imprenditoriale. In questo il metaprogetto non vuole porre dei limiti alla creatività, al contrario, si pone invece l'obiettivo di costruire una griglia di soluzioni alternative e momenti di scelta, all'interno della quale la creatività possa trovare i migliori canali di espressione.

**Management
imprenditoriale**

5.2. Le prospettive di sviluppo

La proposta metaprogettuale qui discussa può costituire la base per lo sviluppo di ulteriori azioni di approfondimento e di ricerca.

**Sperimentazione del
metaprogetto**

Una prima valutazione in merito all'applicabilità del metaprogetto alla realtà ecomuseale dovrebbe derivare da una sperimentazione applicativa allargata, coinvolgendo ecomusei a diversi stadi di sviluppo, affinché si possano evidenziare i punti di forza e di debolezza dell'ipotesi metaprogettuale, quindi apportare i dovuti correttivi.

⁵ È l'osservazione di Maurizio Maggi, "Visitatori, pubblico, comunità", in: *Nuova Museologia*, n. 9, novembre 2003, pp. 10-11.

**Riorganizzazione delle
schede di
autovalutazione**

Sulla “griglia” del metaprogetto si potrebbero ad esempio andare a riorganizzare le domande delle schede di autovalutazione - in particolare i quesiti elaborati da Mondì Locali - in modo che all’operatore ecomuseale, chiamato a un esame della propria struttura, sia sempre chiara la logica generale di gestione dell’intero processo. Collocate in un quadro più generale di riferimento, diventa infatti più semplice anche attribuire valori e pesi alle diverse domande e in chiave progettuale consente quindi di focalizzare l’attenzione sulle questioni centrali del processo in corso, sulle quali concentrarsi avviando progetti pilota, rafforzando la rete relazionale e attivando collaborazioni specialistiche. Si tratta di promuovere un approccio di tipo manageriale e imprenditoriale che sappia evidenziare il sistema di relazioni che nelle diverse fasi di definizione e istituzione dell’ecomuseo, e successivamente in quelle di sviluppo e gestione, lega tra loro le diverse attività promosse: partecipazione, definizione degli obiettivi e del progetto culturale, definizione dell’assetto organizzativo interno, acquisizione delle risorse, ricerca, conservazione, valorizzazione, formazione, informazione, comunicazione e monitoraggio.

**Ecomuseo come
mediatore culturale**

L’ecomuseo, in quanto punto di vista terzo rispetto alla comunità e all’Amministrazione locale può trovare la sua missione nella mediazione culturale per far convergere gli interessi dei diversi soggetti, verso comuni strategie, progetti e obiettivi di sviluppo, attraverso la promozione di strumenti partecipativi - quali le “mappe di comunità”, gli inventari del patrimonio locale, i sentieri didattici -. Diversi sono i compiti di cui gli ecomusei possono farsi carico. Come si è visto a loro può essere affidato l’inventario del patrimonio locale, da porre poi come base alle attività di pianificazione territoriale. L’ecomuseo può farsi promotore di una nuova concezione di intervento conservativo sul patrimonio, ad esempio attraverso campagne per trovare forme di defiscalizzazione. Può muoversi nella direzione della promozione della certificazione non tanto delle produzioni tipiche del territorio, quanto piuttosto adottare la logica di certificazione di qualità del sistema territoriale nel suo complesso, con iniziative di adozione della carta di qualità e di coinvolgimento di soggetti locali. Può sviluppare forme di *marketing* territoriale e strutturare l’offerta culturale per un turismo sostenibile.

La sfida per raccogliere questi spunti progettuali e operare un salto di qualità potrebbe adesso essere quella di sviluppare e sperimentare l'applicabilità della proposta metaprogettuale per superare la logica dell'istituzione culturale *non-profit* e arrivare a quella di "impresa culturale di pubblica utilità".

Un ulteriore passaggio in quest'ottica potrebbe allora essere quello di accompagnare il metaprogetto con quadri economici e temporali che, in un logica imprenditoriale, consentano all'operatore di valutare l'efficacia dell'investimento e i ritorni in termini sociali, culturali ed economici.

La politica stessa dei finanziamenti per la cultura, ma più in generale il sistema dei contributi pubblici, ha abbandonato logiche assistenzialiste e si muove oggi con sistemi di contributi, cofinanziamenti e sgravi fiscali. Occorre dunque che il museo - e in questo caso l'ecomuseo - assuma un ruolo attivo nel generare indotti e flussi economici da poter re-investire in attività culturali, formative e produttive, per essere economicamente sostenibile e quindi autosufficiente.

Parlare di "impresa culturale" può portare a fraintendimenti in merito all'asservimento dell'ecomuseo, e quindi del patrimonio culturale collettivo della comunità, a mere logiche di mercato, di redditività e di lucro. Si devono perciò fare alcune dovute precisazioni.

Salvatore Settis ha recentemente ribadito come nel settore culturale il ruolo dello Stato sia fondamentale, quale garante della tutela e della qualità degli interventi di valorizzazione del patrimonio. Con questa logica egli vede ipotizzabile solo attraverso una rafforzata presenza della Pubblica Amministrazione e dello Stato, una proporzionale maggiore apertura anche al privato nella gestione del patrimonio culturale, concepita come sussidio, e non come sostituzione dell'operatore pubblico. Viene riconosciuta la redditività del patrimonio culturale italiano, ma non negli introiti diretti o nell'indotto generato dagli interventi di valorizzazione - ad esempio con lo sviluppo del settore turistico - quanto piuttosto nel senso di appartenenza che il patrimonio è in grado di stimolare nella comunità, incidendo in modo positivo sulla qualità della vita, sulla produttività, sulla creatività e sulla capacità di rinnovamento del

sistema locale⁶.

Se è vero che il rafforzamento del senso di appartenenza comporta risultati senz'altro positivi in termini di educazione culturale e formazione di una nuova coscienza civica rispettosa dei valori dell'ambiente e della storia, che si traduce in un atteggiamento consapevole e responsabile nella gestione del territorio e dello sviluppo locale, è però altrettanto vero che non possono essere dimenticati gli indotti economici che la cultura è in grado di generare e l'importanza della creatività e delle caratterizzazioni culturali che concorrono positivamente alla “differenziazione competitiva”⁷. Recenti studi hanno inoltre dimostrato come l'investimento in cultura produce ormai quegli utili che giustificano l'investimento privato⁸. Visto in questa logica l'investimento privato può allora anche essere favorito da un efficiente sistema di defiscalizzazione.

L'ecomuseo, come impresa culturale, non può essere concepito in senso meramente “aziendalistico”, ma in tutte le più ampie connotazioni sociali ed economiche della “intrapresa”, cioè nell'assunzione e nello svolgimento di un'opera di notevole impegno, con caratteri fortemente innovativi, e quindi connotati anche da creatività e da determinazioni oltre ai tradizionali modelli produttivi⁹.

⁶ Salvatore Settis, “Il museo non è un'azienda: è ancora diffuso uno degli equivoci che danneggia la tutela del nostro patrimonio”, in: *La Repubblica*, dell'11 ottobre 2006.

⁷ È quanto emerge dal rapporto di Francesco Rutelli, Ministro uscente per i Beni e le Attività Culturali, *Venti mesi di cultura in Italia*, resoconto pubblicato sul sito *web* del Ministero all'inizio del 2008. Dallo stesso rapporto emerge inoltre il ruolo dei centri storici come luoghi di produzione culturale e quindi “industrie di cultura” e “industrie di sviluppo” di servizi di qualità al cittadino e al visitatore.

⁸ Il riferimento è ai risultati della ricerca “Progetto capitale culturale. Cultura motore di sviluppo per Torino” coordinata da Piergiorgio Re e commissionata alla Facoltà di Economia dell'Università di Torino, da Fondazione Crt e Compagnia di San Paolo - di cui già si è trattato nel capitolo 1 - che ha stimato come nel 2006 a Torino per ogni euro “speso” nel settore della cultura, si sia avuto un ritorno quadruplicato.

⁹ Sempre Salvatore Settis ritiene improponibile nell'attuale contesto italiano il modello dei musei privatizzati americani, perché il loro funzionamento è solo in minima parte garantito dai ricavi diretti (che coprono circa il 15-20% delle spese

Per molti l'ecomuseo è relegato ad essere un'istituzione culturale, lontana dalle dinamiche del sistema locale. Si tratta di un limite che nel contesto attuale può e deve essere superato mediante un diverso approccio economico alla cultura, che sappia capitalizzare le esternalità positive dell'attività di valorizzazione favorendo la fertilizzazione incrociata di idee tra settori economici, attività e attori tra loro anche molto diversi¹⁰.

L'ecomuseo assume allora il significato di “intrapresa”, che ricerca un diverso equilibrio tra finanziamenti pubblici e privati, per incentivare l'apporto di contributi economici e finanziari da parte di tutti quegli *stakeholder* che dalle attività di valorizzazione del patrimonio locale promosse dall'ecomuseo hanno ottenuto benefici.

In fondo l'imprenditore nell'accezione attribuitagli da Schumpeter, già tra la fine dell'Ottocento e i primi del Novecento, è colui che dal momento in cui crea la sua impresa, viene chiamato a svolgere un quotidiano ruolo di innovatore¹¹.

Per Gianfranco Dioguardi “*l'impresa economica è l'istituzione che attraverso molteplici tecniche di gestione cerca in tutti i modi di programmare la propria vita nel futuro*”¹². E nel contesto contemporaneo questo futuro non potrà che avere requisiti di sostenibilità ed essere culturalmente fondato.

Si tratta quindi, anche per l'ecomuseo, di proporre sperimentazioni nella direzione della nuova frontiera della

di gestione), ma trova importanti canali di finanziamento nei contributi pubblici (attestati a circa il 10-20%) e soprattutto nelle donazioni private favorite da un sistema di sgravi fiscali. È proprio da questo investimento che i musei americani riescono a coprire l'intera spesa di gestione.

¹⁰ Considerate le dimensioni delle collezioni dei musei italiani, la quota di finanziamento pubblico non è - e non sarà mai - in grado di garantire un adeguato funzionamento e sviluppo del sistema, stante le disponibilità di bilancio, pertanto è probabilmente matura la messa in atto di politiche di incentivo entro un equilibrato modello pubblico-privato. Come per altri servizi si fa strada nelle economie mature un concetto di servizio sociale, basato sul soddisfacimento di alcuni obiettivi socialmente e politicamente condivisi, indipendentemente dalla natura dei soggetti erogatori.

¹¹ Joseph Alois Schumpeter, economista austriaco naturalizzato negli Stati Uniti.

¹² Gianfranco Dioguardi, ingegnere, ordinario di Economia e organizzazione aziendale presso il Politecnico di Bari, in: *Elogio della fortuna imprenditoriale*, dal sito della Fondazione Dioguardi, www.gianfrancodioguardi.it.

trasformazione sociale dell'impresa - dello sviluppo del terzo settore e del *non-profit* - della sfida e dell'orizzonte operativo di un atteggiamento conservativo, di tipo proattivo, del grande e ricco territorio italiano, che necessariamente pone dei costi che debbono essere sostenuti, pena il decadimento di rilevanti patrimoni culturali. Ciò anche nella prospettiva di una auspicabile inversione di tendenza rispetto all'attuale situazione italiana, certamente non ai vertici delle politiche culturali a livello internazionale e delle dinamiche, anche competitive, tra Paesi.

Dioguardi, teorizzatore *ante litteram* dell'"impresa rete" - da lui chiamata anche "macroimpresa" - ci fornisce poi un valido contributo anche con riferimento a questo specifico ambito, sottolineando il rafforzamento della funzione sociale, tanto che l'innovazione, intesa come "*combinazione nuova di fattori produttivi [...] induce nell'imprenditore che guida la rete operativa, a riscoprire lo 'spirito d'impresa' attraverso forme di forte motivazione in grado di essere trasferita su tutti coloro che partecipano agli eventi territoriali*"¹³.

Per trasposizione quindi nell'"impresa ecomuseo" è la comunità stessa che, attraverso alcuni suoi rappresentanti, assume il ruolo di "imprenditore" - l'*entrepreneur* francese - del proprio patrimonio collettivo, introducendo innovazione nel processo di sviluppo sostenibile, attraverso la partecipazione, il rafforzamento dell'identità culturale e il radicamento del senso di appartenenza al sistema locale.

¹³ Gianfranco Dioguardi, *Alla ricerca dello spirito imprenditoriale*, dal sito: www.gianfrancodioguardi.it. Nello stesso articolo si legge che: "*L'impresa tende così sempre più a trasformarsi da semplice funzione di produzione a strumento di governo di processi complessi di natura socio-tecnica nell'ambito dei quali la ricerca applicata, lo sviluppo tecnologico, la diffusione dell'innovazione, la formazione avanzata diventano fenomeni da sviluppare per la sopravvivenza e per il conseguimento di successi significativi sui mercati globali. Così i tradizionali problemi di strategia e struttura vengono oggi affiancati dalla attività di 'governance' rappresentando le tipiche espressioni della gestione imprenditoriale. [...] Nell' 'impresa rete' gli individui devono tornare a svolgere un ruolo creativo e innovativo essendo fortemente motivati nella loro missione aziendale, tanto che si può formulare una definizione di 'impresa rete di individui che operano come imprenditori di se stessi'*".