

## ***Musei e cittadini: nuovi istituti per rinnovati valori***

di F. Giaccari, F. Imperiale, V. Terlizzi, C. Gionfalo\*

Nel documento “*I musei al tempo della crisi. Sei proposte di ICOM Italia per una gestione sostenibile degli istituti culturali e per un progetto di rilancio del sistema culturale italiano*”, Alberto Garlandini, Presidente di ICOM Italia, scriveva<sup>1</sup>:

I musei del XXI secolo non sono più solo istituti di conservazione del patrimonio culturale e della memoria storica. Hanno una dimensione sempre più sociale e sono servizi pubblici al servizio delle comunità, producono e comunicano saperi, cultura, creatività. Sono agenzie per la mediazione culturale, per il dialogo interculturale, per la coesione sociale. Aprono le menti e aiutano a comunicare con il mondo. Danno nuova linfa alle identità e alle radici culturali; creano senso di appartenenza; potenziano le attrattive dei territori; migliorano la qualità della vita di quanti vi vivono e lavorano. L'Italia non ne può fare a meno.

In tale contesto, segnato da diffuse preoccupazioni e auspici per e verso radicali cambiamenti tanto nell'ambiente e nell'economia quanto nella società, il lavoro propone alcune riflessioni sul ruolo ed il governo dei musei, alla luce del rapporto con le comunità locali e dell'importante funzione educativa ad essi largamente riconosciuta. Ci si interroga in particolare se e come i musei, soprattutto quelli più prossimi alle comunità locali, possano rappresentare agenti per il cambiamento sociale, la rigenerazione urbana ed il ringiovanimento economico dei territori, ferme restando le istanze emergenti dalla dialettica tra finalità istituzionale e vincoli di ordine economico<sup>2</sup>. A tal fine si adotta la prospettiva economico-aziendale che qualifica il museo quale “soggetto-partecipe” dei contesti e si procede ad esplorare l'evoluzione intervenuta tanto a livello di *policy* nel rapporto tra musei, cultura e democrazia, quanto sul piano della museologia circa la costruzione del messaggio museale, per indagare con metodo deduttivo e procedimento euristico le eventuali implicazioni che una rinnovata *funzione sociale* è suscettibile di determinare sugli attuali assetti istituzionali e di *management* dei musei italiani.

### **1. Il museo “soggetto-partecipe” dei contesti**

Il tema del rapporto tra musei e cittadini induce a riflettere in maniera più approfondita sulla *dimensione di istituto* configurabile per tale organizzazione culturale, in considerazione dei principali contributi forniti dall'Economia Aziendale<sup>3</sup> e del contesto normativo vigente in Italia<sup>4</sup>. L'applicazione del paradigma economico-aziendale ha condotto alla qualificazione del museo come fenomeno organizzato in modo stabile e duraturo e trattabile come azienda, intesa come l'ordine

---

\* Francesco Giaccari è professore straordinario di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Scienze dell'Economia dell'Università del Salento. Francesca Imperiale è ricercatore confermato di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Scienze dell'Economia dell'Università del Salento. Valentina Terlizzi è dottore di ricerca in Conoscenza e Valorizzazione del Patrimonio Culturale presso la Scuola Superiore ISUFI dell'Università del Salento. Cristina Gionfalo è dottore di ricerca in Conoscenza e Valorizzazione del Patrimonio Culturale presso la Scuola Superiore ISUFI dell'Università del Salento. Il lavoro è il frutto del lavoro congiunto degli autori, tuttavia il par. 1 è attribuibile a Francesca Imperiale; il par. 2 a Cristina Gionfalo; il par. 3 a Valentina Terlizzi e il par. 4 a Francesco Giaccari.

<sup>1</sup> <http://www.icom-italia.org/images/documenti/6propostecrisi2011.pdf>, p.5.

<sup>2</sup> Si condivide l'impostazione secondo la quale la funzione che i musei possono svolgere a livello sociale si fonda sulla dimensione generativa della cultura. Per approfondimenti si rinvia a Sandell (2003a), pp. 189-216 e in generale a Bodo (2003). Si veda anche Black 2010.

<sup>3</sup> Per tutti: AIDEA 1998; Golinelli 2012.

<sup>4</sup> È utile ricordare come alla qualificazione del museo in quanto “soggetto-istituto” si giunga a livello normativo con l'entrata in vigore nel 2004 del Codice dei Beni Culturali ed del Paesaggio (D. Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42 e s.m.i.), allorquando si riconosce il museo tra gli istituti culturali (art. 101) con funzione di «servizio pubblico» se di proprietà pubblica (art. 101, c. 3) o di «servizio privato di utilità sociale» se di proprietà privata (art. 101, c. 4), dopo averlo per lungo tempo considerato solo in quanto ‘raccolta di cose’.

economico dell'istituto stesso<sup>5</sup>, «costituito e retto per finalità eminentemente culturali che, nel suo svolgersi, manifesta rilevanti strutture e fenomeni di ordine economico»<sup>6</sup>. In quanto tale, il museo è analizzato come un sistema di forze – mezzi, persone ed organizzazione – preordinato allo svolgimento di un'attività economica volta al soddisfacimento di bisogni umani<sup>7</sup>. Esso diviene osservabile dunque, da una prospettiva statica, nella struttura che in un dato istante lo identifica come insieme di elementi strumentali e complementari e, da una prospettiva dinamica, nella coordinazione di azioni, operazioni e relazioni che collegano gli elementi della struttura rispetto al fine da raggiungere<sup>8</sup>.

Esso, dunque, pone in essere una specifica produzione economica, in direzione della quale la dimensione di istituto richiama l'attenzione sull'esistenza di un insieme di norme, regole e comportamenti – codificati o meno – fondati su un sistema di valori, sulla base del quale si assumono decisioni e responsabilità inerenti alla tutela di un patrimonio culturale e alla corrispondente politica culturale, garantendone la relativa efficacia nel tempo<sup>9</sup>.

Ne derivano, da un lato, i concetti di *visione*, *missione* e *strategia*<sup>10</sup> e, da altro lato, i correlati approfondimenti sugli assetti giuridico-istituzionali e di *governance*<sup>11</sup> possibili in relazione al contesto normativo vigente.

Mentre la visione, la missione e la strategia indirizzano, qualificano e rendono operativo un processo di creazione di valore in risposta ad un ruolo, inquadrato in termini di interessi, che il museo è inteso a svolgere in un contesto, l'assetto giuridico-istituzionale e la *governance* sono intesi ad identificare i soggetti (gli stakeholder e loro forme) cui è attribuita la soggettività giuridica (responsabilità) ed economica (potere di comando e di gestione) di un siffatto processo.

Il dibattito su visione, missione e strategia ha chiamato in causa, nel caso di specie, la compatibilità ed i confini della dimensione economica rispetto alle istanze di educazione, studio e diletto<sup>12</sup> e, più in generale sociali, a cui l'istituzione museale sembrerebbe preordinata. Tra economicità e socialità sussisterebbe un rapporto di mezzo a fine, in base al quale il sistema di valori che regola la vita di un museo dovrebbe rivolgersi alla massimizzazione dell'impatto sociale della produzione economica svolta, sotto il vincolo del conseguimento degli equilibri economici e finanziari che assicurerebbero la perdurabilità dell'istituto. La dimensione economica del museo, dunque, è da intendersi come un vincolo dell'agire istituzionale<sup>13</sup>, giacché anche gli amministratori, proprietari e gestori di un museo sono tenuti a fare un uso accorto delle scarse risorse disponibili (economicità ed efficienza), impiegate per la realizzazione delle attività di acquisizione, catalogazione, ricerca e conservazione delle collezioni, e per la produzione di servizi fruibili da parte degli utenti museali (efficacia)<sup>14</sup>.

---

<sup>5</sup> Masini 1976, p. 8: «complesso di elementi e di fattori di energie e di risorse personali e materiali. Esso è duraturo. Il suo permanere è della specie dinamica. [...] Come complesso è ordinato secondo proprie leggi anche di varia specie (fisiche, sociologiche, economiche, religiose e così via) e in multiforme combinazione. È una unità per i rapporti che lo costituiscono, ma che proprio si manifestano in un modo e non in un altro e con vincolo degli elementi e fattori a carattere di complementarità per essere rivolti ad un insieme di fini comune [...] L'istituto presenta inoltre il carattere dell'essere autonomo, ma di un'autonomia relativa per i nessi con le altre componenti della società umana. La ricerca intorno a un istituto è necessariamente di carattere interdisciplinare»; Borgonovi 1993, p. 2.

<sup>6</sup> Bagdadli 1997, p. 7. Si vedano anche: Sibilio Parri 2006, p. 308; Rocchi 2004, pp. 23-34.

<sup>7</sup> Adamo 2009; Imperiale 2006.

<sup>8</sup> Di Cagno *et al.* 2011, pp. 28-29.

<sup>9</sup> Airoldi *et al.* 1994; Borgonovi 1993; Borgonovi 2005.

<sup>10</sup> Per tutti: Sibilio Parri 2004a.

<sup>11</sup> Per tutti: Sibilio Parri 2004b.

<sup>12</sup> ICOM 2009, p. 14.

<sup>13</sup> Sibilio Parri 2012. L'economicità sarebbe quindi da intendersi come un 'risultato atteso' non sufficiente, ma necessario, per il raggiungimento del fine ultimo.

<sup>14</sup> Sulle funzioni di un museo si veda Garlandini 2006, pp. 71-72, il quale fa riferimento a quattro ambiti riconducibili a: «ricerca, cura e gestione delle collezioni; amministrazione, finanze, gestione delle risorse umane e delle relazioni pubbliche; servizi e rapporti con il pubblico; strutture, allestimenti e sicurezza». Si veda inoltre la *Carta nazionale delle professioni museali* (2006). Nella prospettiva aziendale, l'ambito «amministrazione, finanze, gestione delle risorse

Il valore prodotto è dunque multidimensionale, essendo ravvisabili componenti di natura meritoria, pubblica e privata. Il riferimento è in vario modo ad utilità economiche (beni e servizi in grado di soddisfare bisogni degli individui in presenza o meno di un uso esplicito) per i quali non sussisterebbe necessariamente un valore di scambio in senso utilitaristico<sup>15</sup>.

È largamente riconosciuto che il museo sia chiamato a produrre valore per una pluralità di attori. In primo luogo per i soggetti pubblici (lo Stato nelle sue articolazioni centrali e periferiche), le comunità scientifiche e professionali e il pubblico dei visitatori; in secondo luogo, per: gli *sponsor* e i *donor*, ovvero coloro che sostengono finanziariamente le iniziative; i soggetti privati, che traggono un'utilità economica indiretta dalla presenza dell'istituzione museale; il personale addetto ed i fornitori<sup>16</sup>.

Centrale, dunque, nella caratterizzazione dell'istituto sotto il profilo finalistico, è il concetto di valore associabile alla sua produzione economica, a sua volta dipendente dall'identificazione delle comunità di portatori di interesse cui essa è rivolta.

Peraltro, dai recenti sviluppi sul tema che si collocano nel filone di studi sull'approccio sistemico<sup>17</sup>, è possibile osservare come tale produzione di valore emerga da una dinamica di processo complessiva in cui non conta la natura della singola componente: «una modalità in cui il *processo* risalta sul risultato, in cui il complesso di circostanze, gli elementi di contorno, il quadro situazionale prevalgono sull'oggetto materiale»<sup>18</sup>; ciò in funzione delle «relazioni» e delle «interazioni» che su di esso e per esso si instaurano e, in definitiva, del collocamento del museo e di un patrimonio culturale in un contesto vitale che ne definisce il significato culturale. Alla formulazione della proposta di valore, dunque, contribuirebbero non solo le combinazioni economiche<sup>19</sup> preposte dal soggetto aziendale, ma anche quelle emergenti dall'interazione con altri sovra-sistemi rilevanti<sup>20</sup>, potendo configurare per il museo una soggettività più di tipo immateriale che lo qualificerebbe piuttosto come servizio<sup>21</sup>.

In tale direzione è possibile osservare come le attività museali, e più in generale il governo dei beni culturali, siano espressione prevalente di funzioni assegnate dal sistema politico-istituzionale, piuttosto che di finalità emergenti dai sovra-sistemi idealmente interessati ad esse, quali quello della collettività e della domanda<sup>22</sup>. Il primo esprimerebbe gli interessi dell'«entità collettiva idealmente «proprietaria» dei beni culturali del territorio di riferimento e quindi interessata alla tutela e valorizzazione degli stessi»<sup>23</sup> che, come noto, troverebbero rappresentazione, interpretazione ed ottemperanza sulla base di un mandato politico a livello nazionale e/o locale. Di fatto, la sua capacità di indirizzare ed influenzare la complessiva dinamica del processo di creazione di valore è debole in considerazione di uno generale stato di scollamento e disinteresse, quale effetto di una visione della cultura per lungo tempo di tipo elitario<sup>24</sup>, che evidentemente non ha favorito processi di apertura, scambio, contaminazione e dunque appropriazione creativa, in direzione della

---

umane e delle relazioni pubbliche» rappresenta le cosiddette attività di supporto, distinte dagli altri tre ambiti che invece identificano le attività istituzionali e promozionali. Cfr. Sibilio Parri 2006, pp. 308-309.

<sup>15</sup> Montella 2009, p. 24. Adamo 2009.

<sup>16</sup> Cfr. Baia Curioni 2010, p. 262-263.

<sup>17</sup> Si tratta, nello specifico, della rappresentazione del concetto di bene culturale nella prospettiva dell'approccio sistemico vitale, per la quale si rinvia a: Golinelli 2005; Golinelli 2012; Montella 2012; Barile 2012.

<sup>18</sup> Barile 2012, p. 84.

<sup>19</sup> «[...] riconducibili a tre concetti generali: l'unitarietà, l'estensione, la dinamicità. In estrema sintesi, i tre concetti ci ricordano che le combinazioni economiche a) sono un insieme unitario di elementi tra loro connessi da una pluralità di relazioni; b) si presentano con dimensioni e con gradi di articolazione più o meno estesi; c) hanno gradi differenti di variabilità, di elasticità, di flessibilità.» Cfr. Airoidi *et al.* 1994, p. 141. Dubini 1999, pp. 85-151.

<sup>20</sup> Si tratta di una visione aziendale volta a considerare modelli di gestione che possono rispondere in maniera più puntuale alle attese dei diversi attori rilevanti del contesto di riferimento. Sul punto si veda: Barile, Saviano 2012.

<sup>21</sup> Montella 2012, pp. 52-53.

<sup>22</sup> Cfr. Barile, Saviano 2012, p. 138.

<sup>23</sup> Cfr. Barile, Saviano 2012, p. 136.

<sup>24</sup> Cfr. Barile, Saviano 2012, p. 137. Montella 2009, p. 39.

trasformazione di valori individuali e privati in valori collettivi<sup>25</sup>. Il secondo rappresenterebbe «l'entità rispetto alla quale assumono specifico significato gli sforzi di valorizzazione e quindi il sistema dovrebbe rapportarsi ad esso concependo l'offerta di valore culturale come risposta ad una domanda di valore culturale»<sup>26</sup>.

In sostanza, secondo tale impostazione, il museo in quanto istituto rivelerebbe rispetto al fine una sua identità vitale (il *decidere* e l'*agire*) e si qualificerebbe come *soggetto-partecipe*, secondo criteri di consonanza e risonanza, del contesto socio-culturale ed economico in cui opera, da cui trae e a cui fornisce indirizzi e regole di comportamento, potendo configurare, quindi, la visione, la missione e la strategia anche attraverso un complesso olistico di comportamenti<sup>27</sup>.

Ciò non può non riflettersi sulla struttura di governo, quindi sugli assetti giuridico-istituzionali e di *governance* più idonei a riflettere la vitalità dell'istituto così inteso. In relazione a tali aspetti, la riflessione si colloca nella cornice normativa definita dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio ed in prevalenza nell'alveo del governo delle pubbliche amministrazioni, ciò in considerazione della prevalente proprietà pubblica dei musei italiani.

Il dibattito di questi anni, sul tema degli assetti giuridico-istituzionali e di *governance* adottabili per i musei italiani, ha in vario modo posto il problema dell'autonomia di tali istituti alla luce della struttura delle competenze prevista dall'ordinamento giuridico nazionale in tema di tutela e valorizzazione dei beni culturali<sup>28</sup>, delle forme di gestione giuridicamente possibili<sup>29</sup>, nonché in relazione allo stato di ritardo e di inadeguatezza dei musei italiani rispetto a quelli europei ed americani.

Ne sono scaturite proposte di forme di gestione esternalizzata, tra le quali l'istituzione, le aziende speciali consortili, la fondazione e la fondazione di partecipazione, nonché strutture organizzative reticolari<sup>30</sup>, quali forme negoziali aventi ad oggetto singoli servizi/funzioni o l'intera gestione<sup>31</sup>, che hanno progressivamente indotto un allargamento del novero dei soggetti coinvolti nella gestione dei musei e a forme di governo partecipato di tipo pubblico-privato<sup>32</sup>.

Soluzioni, queste, proposte per garantire migliori modalità di funzionamento dei musei soprattutto alla luce della progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici destinati alla cultura e una generalizzata penuria di risorse, specialmente in termini di dotazione di personale, generando modelli di valorizzazione orientati al "consumo" di cultura, strumentale all'ampliamento del pubblico museale secondo la logica prevalente del turismo culturale.

A livello di assetto giuridico-istituzionale e di *governance*, la qualificazione del museo in quanto "soggetto-partecipe" dei contesti, dunque, sembrerebbe aver trovato espressione soprattutto in termini di strumenti per il governo delle relazioni esterne con sovra-sistemi rilevanti per il 'procacciamento' di risorse finanziarie, tecniche ed umane carenti nell'ambito della struttura organizzativa interna, necessarie per svolgere l'azione di pubblico servizio in regime di sostenibilità

---

<sup>25</sup> Adamo *et al.* 2010, pp. 151-161.

<sup>26</sup> Tant'è che: «l'interazione tra organizzatori dell'offerta e fruitori della stessa è massima. [...] La fruizione diviene processo ed assume la configurazione di *servizio* in cui oggetto e soggetto interagiscono dinamicamente co-creando valenze esplicative e connotazioni distintive». Cfr. Barile 2012, p. 81

<sup>27</sup> Imperiale, Terlizzi 2013.

<sup>28</sup> Le novità più significative per l'ordinamento giuridico giunsero a partire dal 1997, con l'emanazione della cosiddetta Legge Bassanini (L. 59/1997) e della relativa norma attuativa (D.Lgs. 31 marzo del 1998, n. 112), che introdussero il decentramento amministrativo delle funzioni dello Stato e, in tema di beni culturali, determinarono: la previsione del trasferimento agli enti territoriali della gestione dei musei statali; la distinzione tra tutela e valorizzazione; l'introduzione di criteri tecnico-scientifici e standard di funzionamento dei musei. Questi ultimi sono oggetto del successivo D. M. 10 maggio 2001, "Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (art. 150, comma 6, D.Lgs. n. 112/1998)".

<sup>29</sup> Art. 115, D. Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42 e s.m.i.

<sup>30</sup> Bagdadli 2003. Hinna, Minuti 2009.

<sup>31</sup> Donato 2010.

<sup>32</sup> Donato, Visser Travagli 2010, p.38.

economica, rispetto ai quali avviare importanti processi di co-produzione di valore in ottemperanza a reciproci interessi.

In definitiva, sembra poter affermare che gli assetti istituzionali emersi in questi anni di valorizzazione della cultura riflettano sistemi di valori che, con gradi e modalità differenti, sono stati impostati per rispondere a modelli di *policy* culturale basati prevalentemente sullo *sviluppo dell'accesso* e sullo *sviluppo socio-economico* dei contesti, in direzione di diffondere il diritto alla cultura e di giustificarne, anche a livello di sostenibilità economica, l'esistenza e la preservazione<sup>33</sup>. I presupposti e le modalità coerenti con l'assegnazione e lo svolgimento di un ruolo sociale, che intende basarsi su un rinnovato rapporto tra musei e cittadini, dunque, sono da ricercarsi, a parere di chi scrive, in questi ambiti di indagine (visione-missione-strategia<->assetto giuridico-istituzionale e *governance*). Non prima di aver chiarito, tuttavia, i termini e le modalità del cambiamento nel sistema di valori sottostante, da leggersi ora più che mai nell'ottica della sostenibilità, diretta da una visione endogena piuttosto che esogena dei contesti in cui i musei si trovano ad operare. In merito, si accoglie la prospettiva che, sostituendo al tradizionale concetto di povertà quello di esclusione sociale<sup>34</sup>, promuove l'azione comune e responsabilizza le attuali generazioni verso quelle future al concetto di bene comune.

Se si considera la natura complessa e la diffusa percezione, oggi come in passato, del museo come luogo autoreferenziale ed escludente, tali riflessioni si presentano tanto innovative e destabilizzanti quanto fondamentali per la sopravvivenza del museo di fronte alle problematiche imposte dall'era contemporanea<sup>35</sup>.

## 2. Musei e cittadini: i termini del cambiamento

L'opportunità di un rinnovato legame tra istituzioni museali e comunità locali si inserisce in un più ampio processo di valorizzazione del concetto di cultura quale fattore strategico per lo sviluppo della persona e della società in chiave democratica.

A un livello teorico-ideale, l'accento posto sulle potenzialità "emancipatorie" della cultura e il suo rapporto con la democrazia hanno origini lontane<sup>36</sup>, ma è soprattutto nel secondo dopoguerra che i

---

<sup>33</sup> Il riferimento è alla tassonomia messa a punto da François Matarasso circa i principali orientamenti di policy riguardanti la legittimazione della spesa pubblica per la cultura in un regime democratico, riconducibili ai modelli dello *sviluppo dell'accesso*, dello *sviluppo socio-economico* e dell'*inclusione (o democrazia) culturale*. Matarasso 2004, p. 492-493. Si tratta di modelli che non si escludono a vicenda e possono essere combinati creativamente. Per una disamina di esperienze paradigmatiche si rinvia a Bodo *et al.* 2009.

<sup>34</sup> Sen 2006.

<sup>35</sup> Donato, Visser Travagli 2010. Attraverso la definizione di politiche e pratiche intese a valorizzarne un rinnovato ruolo sociale, il museo deve saper sfruttare l'autorevolezza culturale che da più fronti gli viene riconosciuta e dimostrare l'importanza strategica della propria esistenza nelle società contemporanee, non solo sulla base di un proprio valore intrinseco ma anche in qualità d'istituzione concretamente agente "al servizio della società e del suo sviluppo".

<sup>36</sup> In Occidente sin dall'antichità critici e sostenitori della democrazia hanno concordato nel considerare cultura e istruzione requisiti di fondamentale importanza per la partecipazione dei cittadini alla vita sociale e politica. Cfr. Giampieretti 2009, pp. 1920-1929. Tra i sostenitori dello stretto legame che intercorre tra democrazia e cultura si può ricordare John Dewey (1859-1952) per il quale esiste una vera e propria *devozione* della democrazia all'educazione, motivata dal fatto che: «un governo che dipende dal suffragio popolare non può prosperare se coloro che eleggono e seguono i loro governanti non sono educati. Poiché una società democratica ripudia il principio dell'autorità esterna, deve trovarle un surrogato nelle disposizioni e nell'interesse volontari; e questi possono essere creati solamente dall'educazione». Accanto a questa spiegazione superficiale ne esiste, però, una più profonda: «Una democrazia è qualcosa più di una forma di governo. È prima di tutto un tipo di vita associata, di esperienza continuamente comunicata. [...] È evidente che una società alla quale sarebbe fatale la stratificazione in classi separate, deve provvedere a che le opportunità intellettuali siano accessibili a tutti e a condizioni eque e facili. [...] Una società mobile, ricca di canali distributori dei cambiamenti dovunque essi si verificano, deve provvedere a che i suoi membri siano educati all'iniziativa personale e all'adattabilità. Altrimenti essi sarebbero sopraffatti dai cambiamenti nei quali si troverebbero coinvolti e di cui non capirebbero il significato e la connessione». Dewey 1992, pp. 133-134. A un livello ideale, condizione fondamentale per la sopravvivenza di una società democratica è, dunque, la presenza di una comunità *educata* e informata, i cui membri collaborano, agiscono e partecipano in maniera responsabile per il bene della cosa pubblica.

temi della produzione e della diffusione di cultura sono aggiornati ed affrontati con rinnovata forza come presupposti importanti per la sopravvivenza e lo sviluppo di valori e sistemi democratici. Tant'è che si ritiene che le istituzioni politiche, formative e culturali abbiano il dovere di realizzare le condizioni affinché tutti i cittadini possano acquisire l'educazione necessaria per partecipare in maniera effettiva, libera e responsabile alle decisioni collettive<sup>37</sup>.

Dalla fine degli anni Cinquanta, tali istanze hanno segnato il processo di "istituzionalizzazione" delle politiche culturali europee, ispirando inizialmente modelli di *policy* orientati allo *sviluppo dell'accesso* che hanno accolto il concetto, di stampo *welfarista*, di *democratizzazione della cultura*<sup>38</sup>. Il fine teorico di garantire a tutti i cittadini pari condizioni di accesso alla cultura si è tradotto nella pratica in misure strategiche finalizzate ad abbattere le principali barriere – fisiche, economiche, culturali e sociali – che ostacolano l'accesso ai luoghi della cultura, per allargare il più possibile il bacino di utenti<sup>39</sup>.

Ma sin dagli anni Settanta, queste pratiche iniziano ad essere contestate poiché ritenute poco efficaci nel modificare le modalità di frequenza e la composizione sociologica del pubblico<sup>40</sup>. Nello specifico, gli insuccessi sono imputati a varie ragioni, quali la natura passiva e unidirezionale del processo, l'approccio *top-down* e lo spirito "paternalistico" che lo contraddistinguono<sup>41</sup>.

In realtà, si tratta di una contestazione che si estende al concetto stesso di cultura, richiamando all'esigenza di una sua ridefinizione in senso più ampio<sup>42</sup> e non universalistico, per aggiornarne scopo e valore alle complessità del mondo contemporaneo. Si fa strada l'idea che la cultura possa svolgere un importante compito civico, aiutando gli individui a divenire liberi e autonomi, dotati di senso di responsabilità personale e pensiero critico.

Aldilà del suo valore intrinseco, ora ne sono apprezzati ed enfatizzati i benefici a favore dello sviluppo sociale ed economico, così giustificando politiche ed interventi volti a sostenere iniziative culturali mosse da finalità dichiaratamente socio-economiche<sup>43</sup>.

Inoltre, in contrapposizione al concetto di *democratizzazione della cultura*, nel corso della Conferenza intergovernativa dei ministri europei promossa dall'UNESCO a Helsinki nel 1972<sup>44</sup>

---

<sup>37</sup> Cfr. Giampieretti 2009 p. 1929. Dahl, nell'evidenziare quanto la *competenza* dei cittadini sia fondamentale in una democrazia, conclude: «Forse le istituzioni destinate all'educazione dei cittadini create nei paesi democratici durante il XIX e il XX secolo non sono più adeguate. Se è così, i paesi democratici devono crearne di nuove per supplire alle carenze delle vecchie». Dahl 2010, p. 85.

<sup>38</sup> Matarasso 2004, p. 492-493.

<sup>39</sup> Cfr. Matarasso 2004, p. 493; Matarasso, Landry 1999, p. 13; Bodo *et al.* 2009, p. 18.

<sup>40</sup> Si pensa, in particolare, al dibattito sugli effetti della politica di democratizzazione culturale in Francia. Cfr. Poulot 2008, p. 76; Donnat 2003.

<sup>41</sup> Bodo *et al.* 2009, pp. 18-19; Matarasso, Landry 1999, p. 13.

<sup>42</sup> Durante la Conferenza sulle politiche culturali tenutasi a Città del Messico nel 1982 viene definito il concetto di cultura come: «the whole complex of distinctive spiritual, material, intellectual and emotional features that characterize a society or social group. It includes not only the arts and letters, but also modes of life, the fundamental rights of the human being, value systems, traditions and beliefs; that it is culture that gives man the ability to reflect upon himself. It is culture that makes us specifically human, rational beings, endowed with a critical judgement and a sense of moral commitment. It is through culture that we discern values and make choices. It is through culture that man expresses himself, becomes aware of himself, recognizes his incompleteness, questions his own achievements, seeks untiringly for new meanings and creates works through which he transcends his limitations». Cfr. *Mexico City Declaration on Cultural Policies*, World Conference on Cultural Policies, Mexico City, 26 July - 6 August 1982.

<sup>43</sup> Nel modello di *sviluppo socio-economico* rientrano iniziative molto diverse tra di loro, come i progetti di riqualificazione urbana centrati sulla creazione di realtà culturali o i programmi di sviluppo della partecipazione culturale da parte di utenze e in contesti specifici (ad esempio migranti, disoccupati, carceri, ospedali). Si tratta di «uno spettro di attività che va da iniziative puramente finalizzate ad ampliare l'accesso all'offerta esistente, a progetti che utilizzano le arti più o meno strumentalmente con obiettivi sociali o economici». Cfr. Matarasso 2004, p. 495. Anche questo modello di sviluppo, però, reca con sé alcuni rischi, come la scarsa qualità del prodotto finale, la previsione di obiettivi irrealistici o il mancato coinvolgimento dei destinatari a causa della persistenza di approcci *top-down*. Cfr. Matarasso 2004, pp. 494-95; Bodo *et al.* 2009, pp. 20-23.

<sup>44</sup> *Intergovernmental conference on cultural policies in Europe. Final report*, Unesco, Paris, 1972, in Bodo *et al.* 2009, p. 23.

comincia a definirsi quello di *democrazia culturale*<sup>45</sup>, con l'intento a porre il problema più in termini di *partecipazione* e *creazione* di cultura secondo un approccio *bottom-up*.

Si tratta, in altre parole, di un ambizioso obiettivo di *inclusione culturale*, teso a far sì che “tutti” i membri di una comunità possano partecipare in maniera attiva e creativa alla cultura<sup>46</sup>. Individui e comunità destinatari di politiche culturali sarebbero, perciò, ora considerati non più soltanto come semplici consumatori ma anche come «attori in grado di produrre cultura»<sup>47</sup>. In tale direzione, poteri pubblici e istituzioni culturali sono chiamati a definire politiche e pratiche miranti a garantire a tutti pari opportunità di accesso, partecipazione ed espressione, ma allo stesso tempo a riconoscere, conciliare e valorizzare le differenze<sup>48</sup>. Ciò, anche nella consapevolezza del potenziale ruolo della cultura nel contrastare i fattori che sono alla base dell'esclusione sociale, processo questo non più addebitabile solo a fattori di natura economica, sociale e politica<sup>49</sup>.

Tali nuovi orientamenti hanno comportato significative conseguenze anche nella ridefinizione di missioni e pratiche delle istituzioni culturali.

Nel caso specifico dei musei ne è conseguito un acceso dibattito intorno ai limiti del museo tradizionale<sup>50</sup>, che ha portato a proposte di concrete soluzioni di rinnovamento per tener conto delle emergenti istanze di *inclusione sociale* e *diversità culturale*<sup>51</sup>. Il museo, nel tentativo di “rientrare” nella società<sup>52</sup>, ha riconsiderato se stesso e la propria funzione educativa e sociale<sup>53</sup>, per presentarsi «non come una semplice macchina educativa, bensì come strumento destinato alla formazione della coscienza critica del cittadino»<sup>54</sup>.

Nello specifico, il quadro *fluid* e in continua evoluzione che caratterizza l'età contemporanea<sup>55</sup> ha

---

<sup>45</sup> Il concetto di *democrazia culturale* sarà definito nel 1982 a Città del Messico, nella Conferenza sulle politiche culturali, come quella democrazia basata «on the broadest possible participation by the individual and society in the creation of cultural goods, in decision-making concerning cultural life and in the dissemination and enjoyment of culture». Cfr. *Mexico City Declaration on Cultural Policies*, World Conference on Cultural Policies, Mexico City, 26 July - 6 August 1982.

<sup>46</sup> Cfr. Matarasso 2004, pp. 495-6; Bodo *et al.* 2009, 23-27. In entrambe le fonti qui citate si presentano alcuni casi paradigmatici inscrivibili nel modello di inclusione (democrazia) culturale. Anche qui Matarasso accenna alle ambiguità e ai rischi insiti in questo orientamento, pur concludendo che «è proprio nello sviluppo di idee e pratiche di inclusione culturale che le società democratiche possono affermare la piena legittimità delle proprie politiche culturali, lavorando allo sviluppo di una libertà di espressione il più possibile allargata». Matarasso 2004, p. 496.

<sup>47</sup> Bodo *et al.* 2009, p. 23.

<sup>48</sup> Cfr. Bélanger 2004, p. 17.

<sup>49</sup> Cfr. Dodd, Sandell 2001, p. 9; Bodo, Da Milano 2004. Sul rapporto tra cultura, diversità culturale e inclusione sociale e sui suoi sviluppi nelle politiche pubbliche degli ultimi anni si rinvia a: numero monografico della rivista *Economia della Cultura* dedicato al tema (anno XIV, 4, 2004). Bodo *et al.* 2009; Da Milano 2009.

<sup>50</sup> Critiche supportate anche da alcune indagini sociologiche sul pubblico dei musei che hanno dimostrato quanto l'istituzione museale fosse ancora riservata ad una ristretta cerchia culturale e sociale. Cfr. Bourdieu, Darbel 1972.

<sup>51</sup> Si apre così un'altra fase della museologia, la cosiddetta *nuova museologia* la quale punta ad un museo in grado di rapportarsi alla realtà e aprirsi al pubblico, «teso a rispondere alle aspirazioni fondamentali dell'“uomo moderno”, fattore della partecipazione di ciascuno allo sviluppo di tutti». Cfr. de Varine 2005, p. 240. Soprattutto dagli anni '70 in poi, questo movimento ha puntato a una ridefinizione del museo anche in termini di ipotesi di nuove organizzazioni e nuovi modelli di gestione, sulla base di un maggior interesse, rispetto al passato, per la *dimensione sociale* del quadro museale. Cfr. Pinna 1999; Maggi 2009, pp. 30-31.

<sup>52</sup> Secondo Ballé, «Forty years ago, museums had a marginal status, they seem untouched by the problems and the changes of modern societies. The debates on the museums *social role*, their *social definition* or their *social legitimacy* show that museums re-entered society». Ballé 2004.

<sup>53</sup> Negli ultimi anni, secondo Sandell, «museums are seeking to become more inclusive, to tackle their legacy of institutionalised exclusion and, through addressing issues of representation, participation and access, to promote cultural equality and democratisation». Sandell 1998, p. 410.

<sup>54</sup> Pansini 2004, p. 66.

<sup>55</sup> Sul punto si vedano i concetti di *modernità solida* e *modernità liquida* introdotti da Zygmunt Bauman, il quale così sintetizza: «se nella fase “solida” il cuore della modernità risiedeva nella capacità di controllo/definizione del futuro, nella fase “liquida” la principale preoccupazione è quella di non ipotecare il futuro e di scongiurare qualsiasi rischio di non poter sfruttare le opportunità ancora segrete, ignote e inconoscibili auspicate/attese per il futuro». Bauman 2011, p. VIII.

messo in crisi il *museo modernista*<sup>56</sup> ereditato dal XIX secolo, favorendo la nascita del *post-museo* caratterizzato da un rinnovato ruolo educativo nella società<sup>57</sup>. Un'educazione, in particolare, non più finalizzata alla mera trasmissione di nozioni, ma che recupera il valore del dialogo, dell'esperienza e dei sensi, aspirando, inoltre, ad essere appagante e divertente. Ciò con l'obiettivo di formare «individuals with strong personal identities, strong self-esteem, confidence, and the ability to evaluate and make judgements about their own best interests»<sup>58</sup>.

Si giunge quindi ad una nuova e più estesa definizione di musei come istituzioni dedicate al *lifelong learning*, a cui viene chiesto di espandere il proprio campo d'azione e di

attivarsi non solo come risorse educative didattiche per riportare nel ciclo dell'apprendimento continuo chi ne è uscito anticipatamente (*drop-outs*, giovani a rischio, ecc.) o chi desidera rientrarvi per ampliare e accrescere le proprie conoscenze e abilità, ma anche di assumere un maggiore impegno nei confronti della comunità e della società, operando come agenti di cambiamento sociale e come luoghi dove ricomporre e riconciliare le differenze – etniche, sociali, culturali, ecc.<sup>59</sup>

Quindi, il museo potrebbe diventare anche un importante alleato nella lotta alle cause della disuguaglianza e del disagio sociale, agendo su tre livelli: «il livello dell'individuo, il livello di specifici gruppi della comunità e il livello della società in senso lato»<sup>60</sup>. Ad un livello individuale la partecipazione ad attività museali potrebbe apportare risultati positivi in termini, ad esempio, di autostima, fiducia e creatività, o di carattere più pragmatico (come l'acquisizione di specifiche competenze). A un livello comunitario, i musei potrebbero intervenire sostenendo le comunità in processi di autoaffermazione e partecipazione alla vita democratica, mentre a un livello sociale avrebbero la capacità di contribuire alla diffusione di valori fondamentali per una società democratica e coesa, come la tolleranza e il rispetto<sup>61</sup>.

Ma per svolgere adeguatamente un ruolo sociale così inteso, il museo dovrebbe tradursi in un'istituzione *democratica* in tutte le sue parti, acquisendo come valori propri alcuni principi *democratici* fondamentali<sup>62</sup>:

- la partecipazione attiva degli utenti;
- il principio dell'uguaglianza di tutti i suoi partecipanti;
- lo spirito del dialogo;
- il rispetto e la cura dell'individuo;

---

<sup>56</sup> Cfr. Hooper-Greenhill 2003, pp. 7-16; Hooper-Greenhill 2007, pp. 198-200.

<sup>57</sup> «One of the key dimensions of the emerging post-museum is a more sophisticated understanding of the complex relationships between culture, communication, learning and identity that will support a new approach to museum audiences; a second basic element is the promotion of a more egalitarian and just society; and linked to these is an acceptance that culture works to represent, reproduce and constitute self-identities and that this entails a sense of social and ethical responsibility». Hooper-Greenhill 2007, p. 1.

<sup>58</sup> Hooper-Greenhill 2007, p. 200. Circa gli approcci all'apprendimento nei musei sono adottabili in generale: l'approccio *istruttivo e didattico, attivo o fondato sull'esperienza personale, costruttivista o socio-costruzionista*. Particolarmente interessanti, visti i temi qui affrontati, gli ultimi due casi. L'approccio costruttivista considera l'apprendimento «come un processo attivo e un'attività sociale che avviene in un contesto specifico». Nell'approccio socio-costruzionista l'accento è posto soprattutto sul contesto e il museo è considerato come luogo «in cui viene costruita e negoziata la conoscenza sociale, culturale, storica e politica. I visitatori sono riconosciuti come interpreti che hanno il diritto di negoziare questa conoscenza in base alla loro identità e posizione nella società». Gibbs *et al.* 2007, pp. 22-23. In riferimento all'approccio costruttivista in ambito museale cfr. Hein 1995; Hein 1998.

<sup>59</sup> Sani 2004, p. 2.

<sup>60</sup> Sandell 2003a, p. 191.

<sup>61</sup> Cfr. Sandell 2003a, pp. 193-199; 2003b, pp. 45-46.

<sup>62</sup> Nel parlare di «principi democratici fondamentali» si fa qui riferimento, in particolare, ai dieci punti indicati da Zagrebelsky come i «contenuti minimi necessari dell'ethos democratico»: 1. La fede in qualcosa; 2. La cura delle personalità individuali; 3. Lo spirito del dialogo; 4. Lo spirito dell'uguaglianza; 5. L'apertura verso chi porta identità diverse; 6. La diffidenza verso le decisioni irrimediabili; 7. L'atteggiamento sperimentale; 8. Coscienza di maggioranza e coscienza di minoranza; 9. L'atteggiamento altruistico; 10. La cura delle parole. Cfr. Zagrebelsky 2007, pp. 15-38.



- l'atteggiamento sperimentale;
- il carattere relativistico, che riconosce come legittimi i valori, le interpretazioni e le esigenze di *tutti* coloro ai quali si rivolge, pur tenendo fermi i principi fondamentali sui quali il museo si basa.

Musei vivi, attivi e aperti, dunque, che oltre all'eliminazione delle situazioni di esclusione sociale, potrebbero promuovere attraverso l'*inclusione culturale* la cittadinanza attiva e solidale, per mezzo della quale la comunità locale, in quanto espressione della società in un territorio, possa riconoscere ed esprimere i propri bisogni ed aspirazioni ed identificare, di conseguenza, i correlati obiettivi ed azioni di soddisfacimento.

### 3. Musei e cittadini: le modalità del cambiamento

Il museo *visita* le comunità, dunque<sup>63</sup>. Questa espressione comporterebbe un cambio di prospettiva, invitando a considerare il visitatore del museo non (o meglio non più) come mero consumatore ma come cittadino che ha il diritto di essere coinvolto in un'adeguata politica d'educazione, atta non soltanto a preparare il fruitore al "rito" della visita affinché l'arte non sia ridotta a spettacolo e i musei a "mattatoio culturale"<sup>64</sup>, ma anche ad accrescere il senso di appartenenza della comunità alle proprie radici<sup>65</sup>.

In tale direzione, il primo compito del museo che *entra* nella comunità sarebbe quello di fornire gli strumenti culturali per comprendere le opere (o le tradizioni, o l'ambiente), di fare da mediatore fra collezioni e pubblici, «in una posizione non autoritaria ma di dialogo che mira a creare le condizioni perché si generi un meccanismo di produzione di significati»<sup>66</sup>, senza prescindere tuttavia dall'ascolto e la conoscenza delle esigenze culturali della comunità locale. Tale circostanza non è nuova per i musei, in considerazione del fatto che sotto la spinta delle innovazioni normative sulla gestione<sup>67</sup>, essa è stata in vario modo studiata con differenti finalità e risultati<sup>68</sup>.

Il secondo compito sarebbe quello di rendere la comunità locale co-protagonista della vita

<sup>63</sup>Negli ultimi quarant'anni si sta assistendo al capovolgimento dell'assioma museo-pubblico. Quest'ultimo è diventato l'*oggetto* da educare, ascoltare, coinvolgere. Tre verbi che implicano l'esistenza di una relazione fra soggetto e oggetto. Il museo ha la finalità (o dovere) di "docere" (e "delectare") come la sua stessa definizione impone. A tal proposito si vedano: Pearce 1990; Fal, Dierking 2000; ICOM 2002, 8; Calamandrei 2002; Xanthoudaki 2004. È importante sottolineare, inoltre, come il termine 'comunità' possa dar luogo a diverse accezioni di significato. In merito, si accoglie la distinzione tra comunità e comunità museale di Mhando 2006. I due concetti mobili e diversi, sebbene siano da tarare sulla base del contesto di riferimento e dei processi da mettere in atto, possono generalmente essere definiti nel seguente modo: con il termine *comunità* si intende «a group of people living within the same geographical area, sharing certain characteristics and common interests, values, customs and beliefs»; e per comunità museale, «people who visit the museum, live and work in its vicinity, are stakeholders to it, or have donated or have collections within the museum». Mhando 2006. Dal punto di vista museale, tale distinzione permette di affermare che una "comunità museale" è tale solo se concretamente coinvolta nella vita del museo.

<sup>64</sup> Clair 2011, p. 49. L'autore cita alcuni pensieri scritti negli anni Settanta da George-Henri Rivière, erudito libertino, che definisce le caratteristiche del museo nel seguente modo: «il successo del museo non si valuta in base al numero dei visitatori che vi affluiscono, ma al numero dei visitatori ai quali ha insegnato qualcosa. Non si valuta in base al numero di oggetti che espone, ma al numero di oggetti che i visitatori hanno potuto vedere ambientati nel loro contesto umano. Non si valuta in base alla superficie ma alla quantità di spazio che il pubblico avrà percorso traendone un vero beneficio. Questo è il museo. Se non possiede tali caratteristiche, è solo una sorta di "mattatoio culturale"».

<sup>65</sup> Donato, Visser Travagli 2010; Pereira *et al.* 2010; Ferraro 2011. Sebbene il *focus* dalle collezioni si sia spostato sul pubblico, e dal prodotto culturale sui servizi per gli utenti, non significa sottrarre valore alle collezioni; ma piuttosto rivalutare le relazioni sociali che sono costruite attorno alle collezioni, cercando di creare nuovi equilibri fra le attività museali e processi di qualità.

<sup>66</sup> Cfr. Donato, Visser Travagli 2010, p.218.

<sup>67</sup> Donato, Visser Travagli 2010, pp. 146-158.

<sup>68</sup> Numerose tecniche di rilevamento dati utilizzando strumenti specifici (interviste, questionari, assemblee, *focus group*, osservazione diretta, ecc.) in differenti modalità (interviste dirette piuttosto che *on line*, apertura di gruppi di discussione su i *social network* più noti ecc.) e con differenti finalità e risultati. I dati quali-quantitativi prodotti dalle numerose indagini sul pubblico dei musei ad oggi disponibili consentono di riconoscere differenti tipologie di pubblico, composte non soltanto da turisti ma anche, e soprattutto, da cittadini. A titolo esemplificativo si cita: Solima 2000; Solima 2008; Bollo 2004; Touring Club Italia 2003.

museale<sup>69</sup>.

In tal senso, si citano, a titolo esemplificativo, alcune esperienze italiane che hanno il merito di rappresentare, sebbene senza alcuna pretesa di esaustività, diverse modalità attuate nella prassi per coinvolgere i cittadini<sup>70</sup> nelle attività museali.

Fra le esperienze orientate all'inclusione culturale e che sono state portate a termine con successo si cita il progetto "Mediatori culturali" promosso nel 2007 dalla Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea (GAMEC) di Bergamo. La politica culturale dell'istituto è indirizzata a garantire a tutti l'accessibilità fisica, economica, culturale all'arte. Dopo aver svolto un'analisi di contesto, il museo ha proceduto con la proposta di un progetto finalizzato alla creazione di un gruppo di mediatori composto da nuovi cittadini, migranti, con una buona conoscenza dell'italiano, ben inseriti in gruppi di connazionali. Gli obiettivi da raggiungere sono stati: rendere il patrimonio culturale accessibile anche per i migranti, avvicinare gli adulti migranti al museo, luogo in cui non erano mai stati, trovare nella condizione di "migrante" una ricchezza da mettere al servizio del museo per coinvolgere i connazionali nelle visite alle collezioni e alle mostre. Al fine di sostenere la cittadinanza culturale dei migranti, il progetto ha reso tali cittadini protagonisti del processo di apertura e di accessibilità del museo, trovando nell'arte le fondamenta culturali di scambio e condivisione. Il Mediatore museale, una volta formato, è stato incaricato di sollecitare la frequentazione e il dialogo con la GAMEC da parte dei connazionali o di altri migranti con cui era in contatto per motivi professionali, educativi o relazionali<sup>71</sup>.

Un'altra esperienza significativa, il progetto "Mediante", è stata portata avanti dal Museo Nazionale del Cinema e il Centro per la Giustizia minorile della Valle d'Aosta e la città di Torino. Il progetto ha coinvolto giovani in carico ai servizi sociali, ragazzi provenienti da scuole superiori, nella realizzazione di un cortometraggio sul tema della legalità e del disagio giovanile, nell'intento di utilizzare il museo come luogo di aggregazione sociale. Fra gli obiettivi, si rintracciano la necessità di formare e coinvolgere i giovani con la partecipazione di educatori specializzati e stimolarli alla riflessione sui temi del progetto. I ragazzi hanno partecipato concretamente ad una situazione di produzione reale di un prodotto cinematografico e sono stati coinvolti nella predisposizione di codici e strumenti comunicativi per la trasmissione delle informazioni anche ai loro coetanei<sup>72</sup>.

Il coinvolgimento dei cittadini, nelle suddette esperienze, è confinato alla co-realizzazione di progetti culturali ad essi destinati, divenendo successivamente ambasciatori del messaggio museale presso nuovi interlocutori.

A queste si aggiungono quelle condotte negli ultimi anni anche da "nuove" istituzioni come gli ecomusei, la cui politica di coinvolgimento della comunità si basa su un rapporto "negoziato" finalizzato a garantire lo sviluppo di processi di ricerca dell'identità locale<sup>73</sup>. In linea generale,

---

<sup>69</sup> Su questo punto si ricorda che l'ICOM Italia già nel 2007 ha istituito la Commissione tematica "Educazione e mediazione" che ha redatto un importante documento rivolto a tutti i soggetti istituzionali competenti affinché intraprendano azioni efficaci per sostenere e potenziare la funzione educativa del museo. Fra i punti su cui si sofferma il documento vi sono anche "la relazione del museo con le comunità del territorio (singoli cittadini, aggregazioni, istituzioni culturali, agenzie formative, organismi politici e amministrativi) al fine di renderle soggetto attivo nella definizione e attuazione del programma culturale museale" e "l'importanza dell'educazione permanente e ricorrente, dell'educazione per l'inclusione sociale e l'integrazione culturale".

<sup>70</sup> Il termine "cittadini" è da intendersi come sinonimo di "comunità locale".

<sup>71</sup> Bodo *et al.* 2009, pp. 51-56; Branbilla Ranise 2009, pp.194-205.

<sup>72</sup> Bodo *et al.* 2009, pp. 66-72.

<sup>73</sup> Il fenomeno degli ecomusei origina dall'esperienza di Le Creusot, nata in Francia nel 1974 e teorizzata da Hugues de Varine e da George-Henry Rivière nel 1971 (de Varine 2005), e si diffonde in Europa così come in Canada, America Latina, in Asia e nel Pacifico in diverse varianti (territoriale, comunitaria e integrale) di valorizzazione museale del patrimonio etnografico o di un territorio o di un popolazione. Alla base vi è l'elemento centrale della partecipazione e del coinvolgimento della comunità nel patrimonio culturale e l'opportunità di utilizzare il patrimonio culturale (materiale ed immateriale) della comunità come risorsa per uno sviluppo locale duraturo, sostenibile e condiviso. L'intento è quello di cogliere e tradurre in pratica «un affrancamento progressivo della nozione di patrimonio dai concetti estetici e di un altrettanto progressivo allargamento a quelli sociali: prima l'inclusione degli oggetti "popolari" nella categoria dei reperti della museografia "alta", poi la considerazione del territorio fisico e delle sue tradizioni

senza scendere nel dettaglio delle varie declinazioni che il fenomeno ha avuto, nel corso del tempo e nei vari contesti e per le svariate esigenze, gli attori che compongono un ecomuseo possono ricondursi a: il gruppo fondatore, gli abitanti, l'amministrazione locale e le associazioni presenti sul territorio. Ognuno di loro ha dei ruoli specifici e circoscritti. Mentre il gruppo fondatore ha il ruolo di dirigere l'ecomuseo e di creare un ambiente il più possibile formativo, gli abitanti hanno il compito di decidere il programma di attività dell'ecomuseo, e decidendo fanno emergere il proprio senso identitario. L'istituzione locale si pone come garante della missione dell'ecomuseo, approva i programmi annuali e pluriennali affidando a tecnici il compito di portarli a termine. Infine, le associazioni, in quanto ramificazione sociale robusta e diffusa, forniscono supporto<sup>74</sup>.

In questo caso, la comunità locale diviene partner collaborativo dell'istituzione nella definizione del programma di attività che ne definisce e ne attua la *mission*.

Un'altra tipologia di coinvolgimento può essere rintracciata in un progetto delle ex Fonderie del Comune di Modena. Il percorso del progetto è stato strutturato in cinque momenti, dai "primi passi" alla realizzazione di un *Open space technology* (OST) aperto a coloro i quali volevano proporre un'idea riguardo al riutilizzo dell'area, alla successiva istituzione di un tavolo di confronto creativo con l'obiettivo di pervenire ad un parere unitario mediante l'applicazione dell'approccio del *consensus building*<sup>75</sup>. Attraverso questo strumento si è giunti a proporre unanimemente all'amministrazione comunale un progetto mirato alla creazione di una sede dove svolgere di studi, ricerche e sperimentazioni dei linguaggi e delle pratiche della co-progettazione creativa in tutti gli ambiti della vita sociale, culturale, formativa ed economica<sup>76</sup>.

In questa esperienza il museo ha assunto il ruolo di "broker" nei confronti dei cittadini, facilitando

---

linguistiche e l'allargamento all'immateriale come elementi di contesto fondamentali del patrimonio museale tradizionale. Il sovrapporsi, in tempi più recenti, di paradigmi ambientali, culturali, economici hanno arricchito e trasformato il concetto di patrimonio culturale, conferendogli caratteristiche che lo legano oggi, molto più che in passato, a due concetti di grande rilevanza nel contesto degli ecomusei: quelli di territorio e di identità». Maggi *et al.* 2000, p.14. Circa la diffusione del fenomeno si rinvia ad un'intervista a Hugues de Varine di Giulio Caresio in <http://www.regione.piemonte.it/parchi/ppweb/rivista/2004/137/futuro.htm>, nonché al rapporto Unesco 2010 dal titolo *Community-Based Approach to Museum Development in Asia and the Pacific for Culture and Sustainable Development*.

<sup>74</sup> Allisio *et al.* 2005, pp. 53-60; Corsane *et al.* 2005, pp. 89-93. Gli autori, analizzando il ruolo sociale degli ecomusei servendosi di un approccio *inreach*, hanno proposto un modello olistico per spiegare i processi delle attività museali e della gestione del patrimonio ponendo in una posizione di assoluta "rilevanza la partecipazione del pubblico in tutte le fasi e le attività di un processo, dal coinvolgimento nelle attività stesse fino ai processi decisionali che sottostanno a queste attività e le connettono fra loro". La dinamica complessiva del modello vede ai due estremi le risorse culturali e i risultati finali. Su questo asse ideale di azioni, i professionisti lavorano, in un'atmosfera negoziale insieme ai partecipanti attivi, rappresentati da vari gruppi di *stakeholder* e della comunità. Insieme identificano con una iniziale attività di ricerca esplorativa le risorse presenti sul territorio e stabiliscono i processi e le attività da condurre. In una seconda fase si procede con la selezione dei dati raccolti e con l'approfondimento dei beni considerati maggiormente significativi per trasmettere i valori e le tradizioni della comunità, realizzando un vero e proprio inventario ragionato. Si procede quindi alla stesura dei contenuti ed alla costruzione dei significati da veicolare; parallelamente si sviluppa il processo di gestione del patrimonio e delle collezioni, legato alle attività dell'asse centrale in un rapporto *do ut des*.

<sup>75</sup> In questo caso specifico i cittadini sono stati coinvolti in un processo decisionale mediante una specifica tecnica di progettazione partecipata che, con l'assistenza di un mediatore, ha consentito di condurre le persone ad assumere un punto di vista comune cercando di raggiungere un accordo vantaggioso per tutte le parti in causa (*mutual gains*). Per approfondimenti sulla tecnica si rinvia a Owen 1997. Si tratta di pratiche partecipative utili per favorire processi decisionali inclusivi che, sotto la spinta della strategia di Lisbona, le organizzazioni internazionali hanno raccomandato e che il governo italiano ha gradualmente recepito a partire dalla programmazione dei fondi strutturali del ciclo 2000-2006, soprattutto in ambito di rigenerazione urbana, *welfare* e politiche di sviluppo locale. Si vedano: OECD 2001, 2009; Bobbio 2007.

<sup>76</sup> Come dimostrano le recenti pagine di quotidiano, il progetto rischia di non essere mai realizzato a causa di divergenze politiche e mancanza di fondi. Si veda <http://www.ediliziaeterritorio.ilsole24ore.com/art/progetti-e-concorsi/2013-01-31/modena-finisce-cassetto-progetto-121338.php?uuid=AbqUquPH>.

un processo di democrazia partecipativa o deliberativa<sup>77</sup>.

In sostanza, nell'attuazione di una politica di inclusione culturale da parte di un museo è possibile osservare modelli partecipativi differenti e molteplici "qualità" di partecipazione.

Un approfondimento in tal senso, per le istituzioni museali, è stato teorizzato negli ultimi anni da N. Simon, la quale, mutuando dagli studi scientifici del progetto *Public Participation in Scientific Research* (PPSR) tre modelli sulla partecipazione del pubblico a progetti ed attività museali e aggiungendone un quarto, ha elaborato una breve classificazione applicabile a questi istituti. Nello specifico, si distinguono le seguenti modalità di coinvolgimento<sup>78</sup>:

- a) *contributory projects*, attraverso i quali l'istituto museale mira ad aiutare i visitatori ed i membri a sentirsi *participants*. Il controllo da parte del museo sul processo di partecipazione e sul prodotto finale è elevato: le persone coinvolte seguono le regole di partecipazione del museo e producono quello che il museo richiede. Si coinvolge, fisicamente o virtualmente, il maggior numero di visitatori e si auspica che i partecipanti raggiungano *skills* specifiche, come la creazione di contenuti, la raccolta di dati, la condivisione delle proprie opinioni attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie a disposizione;
- b) *collaborative projects*, mediante i quali specifici target della comunità museale sono invitati ad attivarsi come *partners* nella creazione di progetti istituzionali, originati e controllati dal museo. Lo staff del museo controlla il processo, ma le azioni dei partecipanti guidano la direzione ed il contenuto del prodotto finale. Il museo fissa e pianifica le azioni del progetto e i membri dello staff lavorano a stretto contatto con i partecipanti per la sua realizzazione. Il progetto può aiutare i visitatori a percepire il museo come luogo a supporto della comunità;
- c) *co-creative projects*, con cui il museo mira a supportare le necessità di specifici *target* di utenti le cui finalità sono allineate con quelle dell'istituto. Quest'ultimo fornisce ai partecipanti gli strumenti per condurre il progetto e poi supporta le loro attività e li aiuta ad ottenere risultati positivi. In questo caso i partecipanti sono coinvolti intenzionalmente e seguono tutte le fasi del progetto. Questo aiuta i visitatori a guardare all'istituzione come a un luogo *community-driven*;
- d) *hosted projects*, nei quali l'istituzione mette a disposizione una parte delle proprie attrezzature e spazi (ma anche risorse) per la presentazione di programmi creati e sviluppati da membri della comunità. In questo caso il coinvolgimento dell'istituzione è ridotto ai minimi termini, purché i partecipanti rispettino le regole del museo. Lo scopo è quello di generare *community empowerment*, persone pronte a gestire progetti. Questo tipo di progetti è suscettibile di attirare nuovi pubblici che solitamente non vivono il museo come un luogo attrattivo.

Giova evidenziare che non c'è un modello migliore dell'altro e non c'è un rapporto consequenziale e progressivo fra di essi. Ciascun museo, sulla base dei propri obiettivi e progetti, può dunque scegliere il modello partecipativo più efficace nel contesto di riferimento.

Circa la 'qualità' della partecipazione, ovvero al fine di definire se il coinvolgimento dei cittadini nell'attività istituzionale sia realmente e non solo formalmente inclusivo, può essere utile riferirsi alla 'scala di partecipazione' elaborata dallo IAP2 (*International Association for Public Participation*) che consente di analizzare il peso dato ai cittadini in merito ad una specifica decisione ed i correlati strumenti<sup>79</sup>. Si prevedono nello specifico cinque gradi partecipazione. Il

---

<sup>77</sup>Il museo può dunque diventare un facilitatore di dialogo su tematiche di importanza mondiale (come ad esempio il cambiamento climatico) oltre che essere luogo di informazione ed educazione, ed essere visto come parte attiva nei sistemi che definiscono e formano la società. Sul tema si vedano: Bandelli 2010, Cameron, Deslandes, 2011.

Sui temi della democrazia partecipativa e deliberativa si rinvia a Allegretti 2011; Bobbio 2002, 2004; Bobbio, Pomatto 2007; Gbikpi 2005. In via generale, il paradigma della deliberazione pubblica come espansione della teoria democratica si basa su tre presupposti: il primo riguarda l'inclusione dei cittadini nelle arene decisionali, il secondo concerne la formazione o la trasformazione delle preferenze nel corso dei processi e, infine, il terzo, prevede la capacità degli individui di scegliere astraendosi dal proprio interesse personale. Sebbene i processi deliberativi non eliminino totalmente le asimmetrie di potere, quanto meno forniscono un ambiente strutturato e protetto, nel quale individuare le preferenze di cittadini solitamente esclusi dal *processo di policy*.

<sup>78</sup> Simon 2010, < <http://www.participatorymuseum.org/>>, 06.04.2013.

<sup>79</sup> [http://www.iap2.org/associations/4748/files/IAP2%20Spectrum\\_vertical.pdf](http://www.iap2.org/associations/4748/files/IAP2%20Spectrum_vertical.pdf), 28.08.2013.

primo è il livello *informativo* che vede l'ente promotore (in questo caso l'istituzione museale) fornire al pubblico materiale informativo per supportarlo nel comprendere problemi e possibili soluzioni. L'istituto terrà il pubblico informato utilizzando strumenti come il sito *web*, bollettini informativi, o sistemi di *open house*. Il secondo livello, di *consultazione*, permette all'istituto di raccogliere, utilizzando strumenti come *focus group*, indagini e incontri pubblici, le opinioni del pubblico riguardo all'analisi di un problema, alle possibili opzioni di risoluzione o eventuali commenti sulla decisione assunta. L'istituto informerà il pubblico su come l'*input* ha influito nelle decisioni (*feedback*). Il terzo livello è quello di *coinvolgimento* che prevede la diretta partecipazione del pubblico attraverso *workshop* o gruppi deliberativi, finalizzata alla corretta comprensione delle esigenze ed aspirazioni degli utenti ed alla realizzazione di sviluppi alternativi. Il quarto livello è detto di *collaborazione*. In questo caso il pubblico è partner dell'istituto nel processo di *policy*, si prevede, in tal senso, la creazione di commissioni, comitati consultivi, tecniche di *consensus-building* e di partecipazione ai processi decisionali. Le raccomandazioni e i consigli del pubblico saranno inclusi nelle decisioni finali nel modo più esteso possibile. Il quinto ed ultimo livello è detto di *empowerment* e prevede che la decisione finale venga presa autonomamente dai cittadini; in questo caso possono essere utilizzati strumenti come il voto, le decisioni delegate e la composizione di giurie di cittadini.

Le tipologie di *outputs* ('prodotti') che un museo è in grado di produrre con le sue attività rivolte alla comunità sono estremamente varie (laboratori sociali, attività di *outreach*, *performance* teatrali, percorsi formativi, analisi del profilo dei partecipanti, ecc.), così come altrettanto eterogenei possono risultarne i risultati (creatività, espressione di nuove idee, conoscenze e competenze disciplinari, senso di appartenenza, riduzione dell'isolamento sociale, fiducia negli altri, ecc.) suscettibili di generare impatti sia sulla comunità (autodeterminazione, *empowerment*, partecipazione ai processi decisionali, creazione di reti sociali, tutela attiva del territorio, ecc.) sia sugli assetti di governo e di *management* delle istituzioni museali<sup>80</sup>.

#### **4. Nuovi istituti per rinnovati valori: alcune implicazioni**

Il passaggio o l'allargamento ad un sistema di valori che intende favorire un rinnovato rapporto tra musei e comunità locali, proteso all'*inclusione culturale* per come esplorato nei paragrafi precedenti, non può che riflettersi in *istituti altrettanto inclusivi*<sup>81</sup>.

In tale prospettiva, un museo nella sua natura di istituto culturale dovrebbe esprimersi attraverso

---

A livello teorico, il tema può essere inquadrato nell'ambito degli studi sulle diverse forme di partecipazione democratica. In tale ambito, il riferimento è in generale a due principali contributi: quello di Arnstein (1969) e quello di Pateman (1970). La scala di Arnstein conta otto gradini, corrispondenti ad altrettanti gradi di potere, che partendo dal basso verso l'alto comprendono: manipolazione, terapia, processo informativo, consultazione, conciliazione, partnership, potere delegato e controllo da parte del cittadino. Mentre i primi due identificano situazioni di non-partecipazione, i successivi tre configurano processi di partecipazione formale e gli ultimi tre possono considerarsi livelli in cui è concesso potere ai cittadini di influire sull'esito del processo. Similmente Pateman distingue una pseudo, una parziale e una piena partecipazione, in base al grado di influenza dei partecipanti sulla decisione. Nello specifico si ha piena partecipazione quando in un'arena decisionale tutti i partecipanti hanno uguale potere nel determinare l'esito della decisione da prendere; situazione questa che non si verifica nella partecipazione di tipo parziale in cui il potere decisionale finale rimane a livello dirigenziale, sebbene i cittadini abbiano la possibilità di influenzare la decisione. Evidentemente nella pseudo partecipazione i cittadini non hanno alcun potere o influenza sulla decisione.

<sup>80</sup> Bodo, Da Milano 2007, p. 37.

<sup>81</sup> Sebbene con specifico riferimento ai musei di storia urbana Black (2010, p.132) individua cinque principi fondamentali affinché i musei possano supportare attivamente la responsabilizzazione e l'impegno civile: «(1) Urban history museums as *memory institutions* can collect, conserve, document and represent the cultures and life experiences of all those who live within their localities, helping to create an inclusive civil environment; (2) Urban history museums as *learning institutions* can help to develop informed individuals and communities who can contribute positively to decisionmaking about their future lives; (3) Urban history museums as *social institutions* can reach out to welcome, support and represent the many voices within the communities they serve - in partnerships of equals; (4) Urban history museums as *democratic institutions* can actively promote civil dialogue and reflective participation in civil society; (5) Urban history museums as *responsive institutions* can work to change their organisation and culture to meet the needs of contemporary society ».

regole, norme, comportamenti e assetti, in direzione di perseguire obiettivi tanto di *equità sociale* (sviluppo dell'accesso) quanto di *comunità sostenibili*<sup>82</sup> (inclusione culturale), concetto quest'ultimo che va oltre la considerazione del singolo cittadino/visitatore per porre al centro dell'attenzione e dell'azione la comunità locale e la sua capacità di sostenersi e riprodursi nel tempo ad un livello accettabile di funzionamento. Si sottolinea, in particolare, la necessità-opportunità di favorire meccanismi in direzione della formazione di valori condivisi, suscettibili di alimentare nel medio-lungo termine il capitale sociale di un territorio<sup>83</sup>, e per tale via di aumentare le possibilità di soluzioni cooperative a problemi di azione collettiva.

Quali le implicazioni per un museo dinnanzi ad una siffatta rinnovata funzione sociale?

In generale e secondo un approccio euristico al problema, si avverte una certa fluidità dell'impatto che vede un *continuum* di cambiamenti lungo due estremi opposti rappresentati, l'uno, da semplici *ristrutturazioni contenutistiche* nell'alveo dei servizi al pubblico, l'altro, da radicali *ristrutturazioni istituzionali* che investono la struttura e i processi di governo del museo<sup>84</sup>. Tutto dipende dalla quantità-qualità di potere che si è disposti a riconoscere e a trasferire ai cittadini<sup>85</sup>.

Nel trattare tali implicazioni si segue l'impostazione adottata nel primo paragrafo di questo lavoro, che discerne, per comodità di analisi, il piano riservato a *visione, missione e strategia* da quello focalizzato sugli *assetti giuridico-istituzionali* e di *governance*.

Dunque, a livello di visione, missione e strategia, il mutamento del sistema di valori in base al quale si assumono decisioni e responsabilità inerenti alla tutela di un patrimonio culturale e alla corrispondente politica culturale, comporterebbe la definizione, qualificazione e perseguimento di obiettivi di «ampliamento dell'accesso non solo al consumo (passivo), ma anche all'espressione, alla produzione, alla distribuzione culturale»<sup>86</sup>. In tale percorso i cittadini sarebbero riconosciuti come *attori protagonisti in grado di produrre nuova cultura*, suscettibile peraltro di dare vita a «nuove raccolte e collezioni», ad incremento a vario titolo del patrimonio museale<sup>87</sup>.

Il riconoscimento di una siffatta capacità si collocherebbe, come già descritto, lungo una scala di partecipazione che dalla semplice informazione e consultazione può giungere fino a forme di partecipazione più coinvolgenti inerenti alla manipolazione degli oggetti culturali o addirittura alla creazione di nuove opere di ingegno intellettuale.

In altri termini, i cittadini così coinvolti possono rivestire ruoli differenti: rimanere «clienti», destinatari di un «sistema di prodotto» per il quale hanno espresso semmai, implicitamente o esplicitamente, preferenze che rendono più efficace l'azione di indirizzo del *management* (assenza di trasferimento di potere decisionale); agire come «fornitori», contribuendo alla co-produzione del «sistema di prodotto» come «prestatori di conoscenza» (trasferimento di potere operativo); diventare «imprenditori», ideando e definendo essi stessi il «sistema di prodotto» di cui si assumono il rischio rispetto al risultato atteso (trasferimento di potere di governo).

Le implicazioni che ne derivano sul museo hanno evidentemente un peso differente.

Nel primo caso, ovvero nelle situazioni in cui il museo riposizioni la sua attività in direzione di tematiche di inclusione culturale, in cui i cittadini assumono il ruolo di semplici clienti, i cambiamenti interesserebbero i contenuti delle attività museali per i quali re-indirizzare le risorse verso: comunicazione museale e servizi educativi maggiormente coerenti con la nuova strategia; attività di analisi, informazione e consultazione del pubblico maggiormente efficaci; attività di mediazione culturale e di accoglienza di pubblici differenti.

Nel secondo caso, ovvero in situazioni in cui ai cittadini venga concesso di contribuire alla produzione del sistema prodotto, in qualità di fornitori di conoscenza, tra museo e cittadini si aprirebbe un vero e proprio rapporto negoziale che può seguire le norme proprie del volontariato,

---

<sup>82</sup> Dempsey *et al.* 2011; Dillard *et al.* 2009.

<sup>83</sup> Coleman 1988.

<sup>84</sup> Per una rassegna dei possibili cambiamenti si veda Black 2010.

<sup>85</sup> Bobbio, Pomatto 2007.

<sup>86</sup> Bodo *et al.* 2009; Black 2010.

<sup>87</sup> Si pensi alle pratiche di «collezionismo di comunità». Pereira *et al.* 2010, pp.58-59. Bonacini 2012.

quelle dell'*open access*<sup>88</sup> o quelle di una normale prestazione lavorativa o di una fornitura di servizio<sup>89</sup>. In questa ipotesi, gli impatti riguarderebbero anche la struttura organizzativa del museo<sup>90</sup>, dovendo prevedere professionalità, strumenti e luoghi idonei per il coordinamento dei processi di co-produzione del sistema di offerta<sup>91</sup> e la gestione dei feedback sul piano programmatico<sup>92</sup>.

Diverso lo scenario nel terzo caso ipotizzato: si tratta di ipotesi in cui ai cittadini si intenda trasferire il potere di indirizzo e di gestione, condividendo con essi dunque il governo dell'istituzione museale, evidentemente secondo una visione che dal paradigma della democrazia rappresentativa si sposta verso quello della democrazia partecipativa e finanche deliberativa<sup>93</sup>.

Ecco che la riflessione a questo punto investe il piano degli assetti giuridico-istituzionali e di *governance*.

Sono prefigurabili, in tal senso, due differenti potenziali implicazioni. La prima concerne l'ipotesi di una *ristrutturazione parziale* volta ad includere i cittadini negli organi e nei processi di governo dell'istituzione museale. Il riferimento è alla previsione di "un'arena" riservata ai cittadini, quale un comitato o un tavolo, o altrimenti denominata, che può caratterizzarsi in maniera differente a seconda del grado di partecipazione, al governo dell'istituzione, che si intende riconoscere ai cittadini<sup>94</sup>. Si darebbe luogo ad una *governance partecipativa* rispetto alla quale dotarsi di strumenti efficaci, quali ad esempio i piani di sviluppo partecipati<sup>95</sup>. Vero è che le organizzazioni, che a vario titolo e modo sono coinvolte in siffatti processi, si troverebbero ad operare prive di una cornice di riferimento e di linee guida applicative, tecniche e pratiche, per implementare percorsi di *governance* realmente efficaci. Non di meno, la partecipazione non può essere data per scontata né considerata l'esito di una predisposizione o di un interesse spontaneo dei singoli o di gruppi di cittadini. Essa richiede l'adozione di metodi appropriati che definiscano le modalità operative di effettivo coinvolgimento e di concreta compartecipazione degli attori locali, oltre che le garanzie di un tangibile utilizzo di tali contributi sul piano deliberativo<sup>96</sup>. Peraltro, l'auspicata negoziazione dei molteplici interessi verso obiettivi e azioni comuni dovrebbe avvalersi di specifiche professionalità, quali facilitatori/mediatori<sup>97</sup>, che in relazione alla struttura degli interessi esistenti, al grado di

---

<sup>88</sup> Bonacini 2012, p. 98. I processi di creatività congiunta sono rintracciabili soprattutto sul piano della comunicazione museale ed il suo, ormai, inscindibile legame con le nuove tecnologie. Con l'ausilio di queste ultime è possibile difatti favorire il coinvolgimento dei potenziali visitatori ed aprire un dialogo virtuoso e modulabile con l'utenza remota, trasformando il museo in un Museo 2.0, nel quale si attivano processi partecipativi in grado di trasfigurarlo in una piattaforma che mette in connessione fra loro i vari soggetti coinvolti («creators, distributors, consumers, critics and collaborators»), aperta alla collaborazione dell'utenza all'offerta museale o alla sua diretta produzione di contenuti personali, *user-generated* (UGC).

<sup>89</sup> In tale ambito si inseriscono anche le *partnership* tra i musei e i gruppi e/o organizzazioni della società civile. Per approfondimenti si rinvia a Borun *et al.* 2011.

<sup>90</sup> I cambiamenti si impongono per rendere fattiva la condivisione dell'autorità culturale, anche in termini di gestione dei conflitti che possono originare da resistenze da parte dei curatori e del personale interno del museo.

<sup>91</sup> Si pensi a scopo meramente esemplificativo all'*ExplOration* di San Francisco, con le sue aree denominate *Learning studio* e *Tinkering studio* e la presenza dello *scientific explainer*, figura professionale che agisce come facilitatore dell'apprendimento - [www.exploratorium.edu](http://www.exploratorium.edu). O ancora, al *Museum of Modern Art* – MoMA – di New York, per ciò che attiene gli ambienti e gli strumenti multimediali e di partecipazione del pubblico e le professionalità coinvolte per lo *storytelling* - [www.moma.org](http://www.moma.org).

<sup>92</sup> Il riferimento è all'adozione di sistemi informativi idonei per perseguire e valutare l'efficacia del coinvolgimento. Sullo sviluppo degli approcci di valutazione e sugli indicatori di performance in tali contesti si veda Worts 2006.

<sup>93</sup> Si rinvia alla nota 81.

<sup>94</sup> Esempio in tal senso è l'esperienza del *Wing Luke Asian Museum* di Seattle in cui il processo di coinvolgimento della comunità locale è stato istituzionalizzato prevedendo il *Community-based Exhibition Model* e il *Community Advisory Committee* (CAC), quale organo decisionale principale in tutte le fasi di sviluppo di una mostra. Per approfondimenti si veda <http://wingluke.org/pages/process/introduction.html>.

<sup>95</sup> Cfr. Donato, Visser Travagli 2010, p.236. In merito, i principali contributi si collocano in discipline di matrice più sociologica che di tipo aziendale: si pensi agli strumenti di agenda 21, le mappe di comunità, i bilanci partecipativi. Donato 2010, p. 212-223.

<sup>96</sup> Cfr. Adamo, Imperiale 2013. Sul punto si veda anche Russo 2013.

<sup>97</sup> Bobbio 2002.



complessità e alla natura delle interdipendenze, possano agevolare il contemperamento degli interessi secondo l'auspicata logica dei massimi simultanei<sup>98</sup>. In definitiva, si renderebbe necessaria una certa "regolazione metodologica" dei processi e delle procedure con cui promuovere ed ottenere una reale ed efficace partecipazione delle comunità locali, al fine di favorire processi decisionali realmente inclusivi.

La seconda implicazione prefigurerebbe una situazione di *ristrutturazione totale* in cui il governo dell'istituzione museale è trasferito in toto alla comunità locale, secondo il paradigma di una democrazia sostanzialmente deliberativa. Si è giunti all'estremo opposto del *continuum* di cambiamenti cui si è accennato in precedenza, in cui evidentemente si configurerebbe un "nuovo ambiente istituzionale" dove l'interazione fra l'istituto museale e il sovra-sistema della comunità locale è massima, volta alla produzione di risultati unitari e condivisi<sup>99</sup>. Situazione, questa, che richiederebbe evidentemente la presenza o la costruzione nel territorio di riferimento di un forte senso di appartenenza e di responsabilità verso il bene comune, nonché di un elevato capitale umano e sociale.

In tale direzione, sembra utile portare all'attenzione della comunità scientifica un fenomeno che di recente sta interessando dal basso i territori, stretti nella tenaglia della feroce crisi economica e finanziaria, sul quale varrebbe la pena forse interrogarsi anche per il futuro degli assetti giuridico-istituzionali dei musei locali e in generale per il governo dei beni culturali di un territorio.

Ci si riferisce alle cosiddette *cooperative di comunità*<sup>100</sup>, che promosse dal movimento cooperativo si stanno realizzando con successo in diversi contesti (sanità, assistenza, istruzione, turismo, telecomunicazioni, energie rinnovabili, ecc.)<sup>101</sup>. La loro finalità istituzionale è quella di produrre benefici, in termini di offerta di beni e servizi e, congiuntamente, di occupazione, a favore di una collettività geograficamente ben individuata, supplendo alla capacità di intervento dello Stato e del mercato. Secondo questo punto di vista, le cooperative di comunità costituirebbero uno strumento di reazione alle carenze del pubblico e del mercato, intervenendo con un'azione di *welfare community* laddove il *welfare state* fallisce o non è in grado di soddisfare efficacemente i bisogni collettivi<sup>102</sup>.

---

<sup>98</sup> Onida 1971. Adamo, Imperiale 2013.

<sup>99</sup> Ne sono esempi noti alcune forme di ecomuseo (note 78 e 79) e nello specifico i musei comunitari, costituiti e gestiti dalle comunità locali. Si veda in particolare lo sviluppo avutosi in Messico, consultando il sito [www.museoscomunitarios.org](http://www.museoscomunitarios.org) dove è possibile fare il download del *Manual para la creación y desarrollo de museos comunitarios* prodotto dalla Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo (ICDF) nel 2009. Si vedano, in aggiunta e con le dovute contestualizzazioni, le esperienze del *Lahu Bamboo Museum* in Thailandia (Unesco 2010, pp.84-96) e del *Tharu Cultural Museum* in Nepal (Unesco 2010, pp.119-130).

<sup>100</sup> Non è possibile ricondurla a priori in una classe tra quelle proposte dalla dottrina economico-aziendale (Zan 1982), risultando di fatto una tipologia ibrida di cooperativa dove i soci possono essere al contempo lavoratori e utenti, e a beneficiare delle relative attività è l'intera comunità locale (seppure in via indiretta) e non esclusivamente i membri costituenti il soggetto cooperativo. Per approfondimenti: Fasiello 2012, Giaccari e Fasiello 2013.

<sup>101</sup> Ne sono esempi: la *Comunità Cooperativa di Melpignano* (in provincia di Lecce), che promuove la cultura dell'energia rinnovabile ed incentiva la produzione e l'autoconsumo di energia elettrica per uso domestico attraverso impianti fotovoltaici, realizzati sugli edifici dei cittadini soci-cooperatori utenti di Melpignano; la *Cooperativa di Comunità 'Il Miglio'* (in provincia di Catanzaro), costituita con l'intento di promuovere il turismo naturalistico nel territorio, valorizzare l'antica tradizione tessile mediante la produzione di manufatti tessili di particolare pregio e valore, fornire servizi ai cittadini di Miglierina e dei comuni limitrofi che, per la limitata disponibilità di risorse, da soli non sono più in grado di offrire; la *Cooperativa di Comunità 'I Briganti di Cerreto'* (in provincia di Reggio Emilia) costituita da giovani residenti per valorizzare la vocazione turistica dell'antico borgo di Cerreto Alpi, mediante il più ampio coinvolgimento dei diversi soggetti della comunità locale, facendo leva sulla specificità delle risorse locali, rese fruibili e valorizzate culturalmente; *Rete Imprese Cooperative Ambientali* (in provincia di Pescara) per la gestione di centri sportivi e turistici, per la ricerca ecologica, la gestione di aree naturali protette e la redazione di progetti per la conservazione della flora e della fauna a rischio, nonché per la gestione di una serie di attività economiche compatibili con la tutela ambientale, nel settore agricolo, artigianale, turistico e nei servizi; *Cooperativa di Comunità 'L'innesto'* (in provincia di Bergamo) con l'obiettivo di contribuire a fermare i processi di declino del territorio, ponendosi come base, per le attività da intraprendere, la cura e salvaguardia del territorio, la ricerca, il recupero e la divulgazione della cultura, della storia e delle tradizioni locali, l'integrazione nei processi lavorativi di persone in situazione di svantaggio sociale.

<sup>102</sup> Belardinelli 2005.



Rappresentano delle fattispecie di imprese civili<sup>103</sup> la cui *governance* si può dire sia di tipo *comunitario* poiché, operando a beneficio di una comunità civile, favoriscono la partecipazione di altre realtà appartenenti al terzo settore (associazioni, fondazioni, organizzazioni di volontariato) e di enti pubblici<sup>104</sup>.

Si può affermare che esse costituiscono un nuovo modello, tendenzialmente in grado di rappresentare una modalità innovativa di integrazione comunitaria per la risoluzione di problemi d'azione collettiva, per il quale avviare una seria riflessione e verifica anche per i musei locali. Il livelli di responsabilizzazione delle comunità locali verso il riconoscimento e l'apprezzamento di un bene comune, indipendentemente dalla relativa espressione identitaria, sarebbero senza dubbio differenti, così come potrebbero esserlo i noti problemi che affliggono la gestione dei musei italiani. In definitiva, il rapporto tra istituti museali e cittadini può assumere forme e intensità diverse in direzione di favorire un rafforzamento della funzione sociale che tali istituzioni culturali possono svolgere al servizio della società e del suo sviluppo.

Tuttavia, in considerazione degli attuali assetti ed attività dei musei italiani, appositamente esplorati per rintracciare possibili sintomi di innovazione in tale direzione<sup>105</sup>, è possibile affermare che la strada è in tale senso ancora molto lunga ed impervia. Fatta eccezione per gli ecomusei, che hanno colto lo spirito e il senso della partecipazione delle comunità locali dando vita a diverse esperienze di co-progettazione e *co-governance* e che hanno ricevuto adeguata attenzione anche sul piano legislativo, la gran parte dei musei locali mostrano timidi segnali di apertura verso pratiche di tipo inclusivo. Nella maggior parte dei casi, invero, l'apertura ai temi dell'inclusione sociale e della diversità culturale ha interessato solo le modalità di comunicazione esterna, specificamente la predisposizione di un'immagine più viva e aperta e l'adozione di strumenti *online* di interazione con il pubblico (*email, social networks, newsletter*, ecc.). Inoltre, alle dichiarazioni di *mission* attente all'inclusione culturale, laddove presenti e comunicate al pubblico<sup>106</sup>, non sembrano corrispondere, ad eccezione di alcuni casi più o meno sensibili<sup>107</sup>, pratiche partecipative volte a consultare e coinvolgere attivamente, secondo un rapporto alla pari, il variegato pubblico dei cittadini.

Nonostante la ricchezza di patrimoni culturali e la loro capillare diffusione su tutto il territorio nazionale, e la conseguente consapevolezza-aspettativa di poter disporre di una fonte così preziosa di arricchimento intergenerazionale, spiace constatare una generale lentezza, che non può essere addebitabile solo ad un problema di penuria di risorse. Con le stesse risorse, forse, si potrebbero raggiungere risultati differenti, a patto di aprire le menti soprattutto *al fare* e non *all'attendere*

---

<sup>103</sup> Bruni, Zamagni 2004.

<sup>104</sup> Borzaga, Zandonai 2002.

<sup>105</sup> A tal fine è stata effettuata un'indagine consultando il sito web, laddove esistente, di 938 musei di proprietà comunale censiti dal MIBAC sul sito <http://www.beniculturali.it/mibac/opencms/MiBAC/sito-MiBAC/MenuPrincipale/LuoghiDellaCultura/Ricerca/index.html> e di ulteriori 93 musei non censiti dal MIBAC ma presenti sui siti <http://www.museionline.info/regioni> e <http://www.musei.it/>. Nello specifico, dell'universo di riferimento (1031 musei) solo 262 musei, compresi quelli rientranti in sistemi e reti museali, sono risultati dotati di un sito web autonomo che ha consentito di ottenere informazioni utili per i fini del presente lavoro. Ogni sito web è stato esaminato per rilevare, sulla base delle informazioni in esso pubblicate, la presenza di: *mission* compatibili con una politica di inclusione culturale; arene deliberative riservate ai cittadini o a loro organizzazioni; servizi di accoglienza differenziati per pubblici differenti; servizi e progetti educativi classificabili secondo la tassonomia di Simon (si veda p.12 e nota 78); strumenti mediante i quali il pubblico può esprimere le proprie preferenze (es. libro degli ospiti); mediatori culturali e facilitatori; aree fisiche in cui i visitatori possono costruire propri percorsi di conoscenza; servizi e aree web di interazione e manipolazione di oggetti informativi da parte del pubblico. Sul punto si aggiunga anche l'indagine della Fondazione Rosselli (1999).

<sup>106</sup> In 50 casi su 262.

<sup>107</sup> Il riferimento è in particolare a: il Museo civico "Amedeo Lia" - <http://museolia.spezianet.it> di La Spezia; la già citata GAMeC – Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Bergamo - <http://www.gamec.it>; la Pinacoteca Internazionale dell'Età Evolutiva A. Cibaldi PINAC di Rezzato in provincia di Brescia - <http://www.pinac.it>; il Museo Archeologico del Finale in provincia di Savona - <http://www.museoarcheofinale.it/>; il Museo Civico Casa Cavazza di Saluzzo in provincia di Cuneo - <http://www.casacavassa.it/>; il MAO – Museo d'Arte Orientale di Torino - <http://www.arteorientaletorino.it>; il Museo Civico Archeologico Etnologico di Modena - <http://www.comune.modena.it/museoarcheologico/>

*eventi altri*. Ancor prima di pensare a strumenti e soluzioni più congeniali ai musei italiani per stare al passo dei tempi e del mondo, forse, sarebbe innanzitutto il caso di auspicare e promuovere un cambiamento in termini di responsabilità culturale<sup>108</sup>, che possa investire tanto i *policy-maker* quanto gli accademici ed i professionisti del settore ai vari livelli<sup>109</sup>.

### **Riferimenti bibliografici**

- Adamo S. (2009), “Il contributo dell’economia aziendale alla valorizzazione del patrimonio culturale”, *Economia, Azienda e Sviluppo*, 4.
- Adamo S., Giaccari F., Imperiale F., Venturelli A. (2010), *Il ruolo delle relazioni nei processi di valorizzazione del patrimonio culturale: una lettura economico-aziendale*, in Atti del XXXII Convegno AIDEA, Bologna: Il Mulino.
- Adamo S., Imperiale F. (2013), “I Piani Sociali di Zona nella prospettiva dello sviluppo sostenibile: governance e partecipazione”, in Guido G., Massari S. (a cura di), *Lo sviluppo sostenibile. Ambiente, Risorse, Innovazione, Qualità. Scritti in Onore di Michela Specchiarello*, Milano: Franco Angeli, pp. 106-121.
- AIDEA (1998), *La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*, atti del Convegno AIDEA (Siena 30-31 ottobre 1998), Bologna: CLUEB.
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1994), *Economia Aziendale*, Bologna: Il Mulino.
- Allegretti U. (2011), “La democrazia partecipativa in Italia e in Europa”, *Rivista telematica giuridica dell’Associazione Italiana dei Costituzionalisti*, 1, <http://www.rivistaaic.it/sites/default/files/rivista/articoli/allegati/ALLEGRETTI.pdf>, 24.08.2013.
- Allisio S., Baral G., Genre L., Maggi M., Martini S. (2005), “Ecomuseo e partecipazione: un approccio di governance”, in M. Maggi (a cura di), *Museo e Cittadinanza. Condividere il patrimonio culturale per promuovere la partecipazione e la formazione civica*, Torino: Ires, pp. 53- 60.
- Arnstein S.R. (1969), “A Ladder of Citizen Participation”, *Journal of the American Institute of Planners*, 35, 4, pp. 216-224.
- Bagdadli S. (1997), *Il museo come azienda: management e organizzazione al servizio della cultura*, Milano: ETAS libri.
- Bagdadli, S. (2003), *Museum and Theatre network in Italy: determinants and typology*, SDA Bocconi, Research Division Working Paper n.03 (86).
- Baia Curioni S. (2010), “I processi di produzione del valore nei musei”, in Montella M., Dragoni P. (a cura di), *Musei e valorizzazione dei beni culturali*, Bologna: Clueb.
- Ballé C. (2004), *Museums: Change, Organisations and Society*, Collect & Share International Colloquium, London, <<http://www.collectandshare.eu/reports/index.aspx>>, 16.08.2013.
- Bandelli A. (2010), *Engagment tools for scientific governante, by playing*, Jcom IX(2), <<http://jcom.sissa.it>>, 06.04.2013.
- Barile S. (2012), “Verso una nuova ipotesi di rappresentazione del concetto di bene culturale”, in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Assago: CEDAM, pp. 71-96.
- Barile S., Saviano M. (2012), “Dalla gestione del patrimonio di beni culturali al governo del sistema dei beni culturali”, in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Assago: CEDAM, pp. 97-148.
- Bauman Z. (2011), *Modernità liquida*, Roma-Bari: GLF Editori Laterza, V ed.

---

<sup>108</sup> «I suggest the following as a concept of cultural responsibility: to interpret and practice culture as a network of tangible and intangible interpersonal processes, capable of simultaneously maintaining and increasing the lives and awareness of the members of a community/society, in order to achieve the common good, in a relationship the is open towards other cultures (life forms) or other individual concepts of culture, through negotiation». Cfr. Goldoni (2011), p. 2.

<sup>109</sup> Si veda anche Russoli 2012.

- Bélanger P. (2004), “Nuove visioni su Lifelong learning e musei”, in Sani M. (a cura di), *Musei e lifelong learning. Esperienze educative rivolte agli adulti nei musei europei*, Istituto per i Beni Artistici Culturali e Naturali della Regione Emilia-Romagna, pp. 15-20, <[http://ibc.regione.emilia-romagna.it/istituto/progetti/progetti-europei/allegati/Corso\\_llml\\_BO.pdf/at\\_download/file/Corso\\_llml\\_BO.pdf](http://ibc.regione.emilia-romagna.it/istituto/progetti/progetti-europei/allegati/Corso_llml_BO.pdf/at_download/file/Corso_llml_BO.pdf)>, 31.07.2013.
- Belardinelli S. (2005), *Welfare community e sussidiarietà*, Milano: Egea
- Black G.(2010), “Embedding civil engagement in museums”, *Museum Management and Curatorship*, 25:2, pp. 129-146, DOI: 10.1080/09647771003737257.
- Bobbio L. (2002), “Le arene deliberative”, *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 3, 5-29.
- Bobbio L. e Pomatto G. (2007), “Il coinvolgimento dei cittadini nelle scelte pubbliche”, *Meridiana*, 58, 45-67.
- Bobbio L., a cura di (2004), *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Napoli: ESI,website [http://www.cantieripa.it/allegati/A\\_più\\_voci.pdf](http://www.cantieripa.it/allegati/A_più_voci.pdf).
- Bobbio L., a cura di (2007), *Amministrare con i cittadini. Viaggio tra le pratiche di partecipazione in Italia*, Soveria Mannelli: Rubbettino.
- Bodo S., a cura di (2003), *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, Torino: Ed. Fond. Giovanni Agnelli.
- Bodo S., Da Milano C. (2004), “Nota introduttiva”, *Economia della Cultura*, 4, pp. 487-489.
- Bodo S., Da Milano C., Mascheroni S., a cura di (2009), “Periferie, cultura e inclusione sociale”, *Quaderni dell'Osservatorio*, I, Milano: Fondazione Cariplo. <<http://www.fondazionecariplo.it/portal/upload/ent3/1/Quaderno1PeriferieWeb.pdf>>, 06.03.2013>.
- Bollo A. (2004), *I musei e la conoscenza del pubblico*, Bologna: IBC.
- Bonacini E. (2012), “Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale”, *Il Capitale Culturale*, 5, pp. 93-125.
- Borgonovi E. (1993), *La rilevanza del concetto di istituto per l'economia aziendale*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Milano: Egea, anche in <<http://ea2000.unipv.it/paper/borgonovi/borgonov.htm>>, 20.10.2012.
- Borgonovi E. (2005), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano: Egea.
- Borun M., Garelik K., Martin Kelly B. (2011), *Museum/Community Partnerships: Lessons Learned from the Bridges Conference*, Philadelphia-Camden Informal Science Education Collaborative (PISEC), Philadelphia: The Franklin Institute.
- Borzaga C., Zandonai F. (2002), I contenuti del terzo rapporto sulla cooperazione sociale, in Centro Studi CGM (a cura di), *Comunità cooperative*, Torino: Fondazione Agnelli.
- Bourdieu P., Darbel A. (1972), *L'amore dell'arte: le leggi della diffusione culturale: i musei d'arte europei e il loro pubblico*, Rimini: Guaraldi Editore.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Bologna: Il Mulino.
- Calamandrei, M. (2002), “Via La Tele, Qui Si Gioca”, *Il Sole 24Ore, supplemento cultura*, 25 agosto.
- Cameron F., Deslandes A. (2011), “Museum and science centres as sites for deliberative democracy on climate change”, *Museum and Society*, IX (02), pp. 136-153.
- Caresio G. (2004), *Intervista a Hugues de Varine*, testo tratto da <http://www.regione.piemonte.it/parchi/ppweb/rivista/2004/137/futuro.htm>, 26.08.2013.
- Carta nazionale delle Professioni museali (2005), promossa dalla Conferenza Permanente delle Associazioni museali italiane, Pesaro 24 settembre 2005, [http://www.icom-italia.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=108](http://www.icom-italia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=108), 20.10.2012.
- Cataldo L., Paraventi M. (2007), *Il museo oggi. Linee guida per una museologia contemporanea*, Milano: Hoepli.
- Chakrabarty D. (2002), “Museums in late democracies”, *Humanities Research*, IX (1), pp. 5-12.

- Clair J. (2008), *La crisi dei musei*, Milano: Skira
- Clair J. (2011), *L'inverno della cultura*, Milano: Skira
- Coleman J.S. (1988), "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, 94, pp. 95-120.
- Corsane G., Davis P., Elliot S. (2005), "Dare spazio all'attività museale e alla gestione del patrimonio culturale: un approccio inreach", Maggi M. (a cura di), *Museo e Cittadinanza. Condividere il patrimonio culturale per promuovere la partecipazione e la formazione civica*, Torino: Ires, pp. 89-93.
- Da Milano C. (2009), *Il ruolo delle politiche culturali nella lotta all'esclusione sociale in Europa e in Italia*, <<http://www.fizz.it/home/articoli/2010/268-il-ruolo-delle-politiche-culturali-nella-lotta-all-esclusione-sociale-europa-e-ita>>, 06.03.2013.
- Dahl R. A. (2010), *Sulla democrazia*, Roma-Bari: GLF Editori Laterza, III ed.
- Dahl R. A., a cura di Sergio Fabbrini (2001), *Politica e virtù. La teoria democratica nel nuovo secolo*, Roma-Bari: GLF Editori Laterza.
- de Varine H., a cura di Daniele Jalla (2005), *Le radici del futuro. Il patrimonio culturale al servizio dello sviluppo locale*, Bologna: Clueb.
- Dempsey N., Bramley G., Power S. e Brown C. (2011), "The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability", *Sustainable Development*, 19, 289-300.
- Dewey J., a cura di Alberto Granese (1992), *Democrazia e educazione*, Scandicci: La Nuova Italia.
- Di Cagno N., Adamo S., Giaccari F. (2011), *Lineamenti di Economia Aziendale*, II Edizione ampliata e riveduta, Bari: Cacucci.
- Dillard J., Dujon V. e King, M. C. (2009), *Understanding the social dimension of sustainability*, New York: Routledge.
- Dodd J., Sandell R. (2001), *Including Museums: perspectives on museums, galleries and social inclusion*, RCMG, Department of Museum Studies, Leicester, <<http://www2.le.ac.uk/departments/museumstudies/rcmg/projects/small-museums-and-social-inclusion/Including%20museums.pdf>> , 10.08.2013.
- Donato F. (2010), *Le amministrazioni pubbliche verso logiche di governo partecipato*, Milano: Giuffrè Editore.
- Donato F., Visser Travagli A.M. (2010), *Il museo oltre la crisi: dialogo fra museologia e management*, Milano: Mondadori Electa.
- Donnat O. (2003), "La question de la démocratisation dans la politique culturelle française", *Modern & Contemporary France*, 11, 1, pp. 9-20.
- Dubini P. (2009), *Economia delle aziende culturali*, Milano: Etas.
- Falk J. H., Dierking L. D. (2000), *Learning from Museums*, Walnut Creek: Altamira Press.
- Fasiello R. (2012), "Le imprese di comunità (c.d. community-based enterprise) quale strumento di sviluppo economico-territoriale", *Economia, Azienda e Sviluppo*, 2, pp. 47-63.
- Ferraro V. (2011), "Restyling museum role and activities: European best practices towards a new strategic fit", *Il Capitale Culturale*, 2, pp. 133-177.
- Fondazione Rosselli (1999), *A.muse: innovation on museums*, F.R. Technical paper.
- Garlandini A. (2006), "L'individuazione e il riconoscimento delle professioni museali", *Notiziario*, XXI, n. 80-82, pp. 71-72.
- Gbikpi B. (2005), "Dalla teoria della democrazia partecipativa a quella deliberativa: quali possibili continuità?", *Stato e mercato*, 73, pp. 97-130.
- Gelao C. (1983), *Didattica dei Musei in Italia. 1960-1981*, Molfetta: Quaderni dell'Amministrazione Provinciale di Bari.
- Giaccari F., Fasiello R. (2013), "La produzione economica in forma cooperativa. Le cooperative di comunità", in Guido G., Massari S. (a cura di), *Lo sviluppo sostenibile. Ambiente, Risorse, Innovazione, Qualità. Scritti in Onore di Michela Specchiarello*, Milano: Franco Angeli, pp. 86-105.

- Giampieretti M. (2009), "Cultura e democrazia tra Costituzione e realtà", in Brunelli G., Pugiotto A., Veronesi P. (a cura di), *Scritti in onore di Lorenza Carlassare. Il diritto costituzionale come regola e limite al potere*, Napoli: Jovene, pp. 1919-1958.
- Gibbs K., Sani M., Thompson J., a cura di (2007), *Musei e apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Un manuale europeo*, Ferrara: EDISAI, <<http://online.ibc.regione.emilia-romagna.it/h3/h3.exe/apubblicazioni/t?NRECORD=0000015332>>, 16.08.13.
- Goldoni D., *Cultural responsibility*, Venezia 30.04.2011.
- Golinelli G.M. (2005), *L'impresa sistema vitale. L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. I, Padova: CEDAM.
- Golinelli G.M., a cura di (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore: verso nuovi percorsi*, Assago: CEDAM.
- Hein G. E. (1995), "The constructivist museum", *Journal for Education in Museums*, 16, pp. 21-23.
- Hein G. E. (1998), *Learning in the Museum*, London-New York: Routledge.
- Hinna A., Minuti M. (2009), *Progettazione e sviluppo delle aziende culturali. Principi, strumenti, esperienze*, Milano: Hoepli.
- Hooper-Greenhill E. (2003), "Nuovi valori, nuove voci, nuove narrative: l'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte", in Bodo S. (a cura di), *Il Museo Relazionale. Riflessioni ed Esperienze Europee*, Torino: Ed. Fond. Giovanni Agnelli, pp. 1-39.
- Hooper-Greenhill E. (2005), *I musei e la formazione del sapere: le radici storiche, le pratiche del presente*, Milano: Il Saggiatore.
- Hooper-Greenhill E. (2007), *Museums and Education: purpose, pedagogy, performance*, London-New York: Routledge.  
<http://www.nuovamuseologia.org/n1/nuovamuseologia.pdf> 17.08.2013.
- ICDF (2009), *Manual para la creación y desarrollo de museos comunitarios*, <http://www.museoscomunitarios.org/herramientas.php>, 26.08.2013.
- Imperiale F. (2006), *Processi di valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo aziendale*, Bari: Cacucci.
- Imperiale F., Terlizzi V. (2013), "Musei, raccolte e collezioni in Puglia", *Il Capitale Culturale*, 6.
- International Council of Museums (ICOM) (2002), *Code of Ethics for Museums*, Paris: ICOM.
- Maggi M. (2009), *Musei alla frontiera. Continuità, divergenza, evoluzione nei territori della cultura*, Milano: Jaca Book.
- Maggi M., Avogadro C., Falletti V., Zatti F. (2000), *Gli Ecomusei. Cosa sono, cosa potrebbero diventare*, Working Paper n. 137, Ires Piemonte.
- Masini C. (1976), *Lavoro e risparmio: economia d'azienda*, Torino: Unione Tipografico-Editrice Torinese.
- Matarasso F. (2004), "L'état, c'est nous: arte, sussidi e stato nei regimi democratici", *Economia della Cultura*, 4, pp. 491-498.
- Matarasso F., Landry C. (1999), *Balancing act: twenty-one strategic dilemmas in cultural policy*, Policy Note n. 4, Council of Europe Publishing.
- Mhando Nyangila J. (2006), *Museums and community involvement: A case study of community collaborative initiatives - National Museums of Kenya*, Conference Paper, Intercom.
- Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano: Mondadori Electa.
- Montella M. (2012), "Valore culturale", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore: verso nuovi percorsi*, Assago: CEDAM, pp. 3-70.
- Nussbaum M. (2011), *Non per profitto. Perché le democrazie hanno bisogno della cultura umanistica*, Bologna: Il Mulino.
- OECD (2001), "Citizens as partners: information, consultation and public participation in policy-making", *Guiding principles for engaging citizens in policy making*, PUMA Policy brief n.10, [www.oecd.org/dataoecd/24/34/2384040.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/24/34/2384040.pdf), Paris: OECD.
- OECD (2009), *Focus on citizens: public engagement for better policy and services*, Paris: OECD.

- Onida P. (1971), *Economia d'azienda*, Torino: Utet.
- Owen H. (1997), *Open Space Tecnology: A User's Guide*, San Francisco: Berret-Koheler Publishers, Inc.
- Pansini S. (2004), *Museo e Territorio*, Bari: Progedit.
- Pateman C. (1970), *Participation and Democratic Theory*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Pearce S. (1990), "Objects of Meaning; or Narrating the Past", in Pearce S. (a cura di), *Objects of Knowledge*, London: the Athlone Press.
- Pereira M., Salvi A., Sani M., Villa L., a cura di (2010), *MAP for ID. Esperienze, Sviluppi e Riflessioni*, Bologna: Editrice Compositori.
- Pinna G. (1999), "Nuova Museologia", *Nuova Museologia*, 1, 1, p. 1
- Poulot D. (2008), *Musei e museologia*, Milano: Jaca Book.
- Ranise Brambilla G. (2009), "La galleria d'arte moderna e contemporanea di Bergamo e il progetto dei mediatori museali come paradigma di una nuova didattica museale", in *Insula Fucheria*, XXXIV, pp.194-205.
- Rocchi F. (2004), *Missione e scelte strategiche*, in Sibilio Parri B. (a cura di), *Definire la missione e le strategie del museo*, Milano: Franco Angeli, pp. 23-34.
- Russoli F. (2012), "Il museo come elemento attivo nella società", *Il Capitale Culturale*, 4, pp. 219-224.
- Sandell R. (1998), "Museums as agents of social inclusion", *Museum Management and Curatorship*, 17, 4, pp. 401-418.
- Sandell R. (2003a), *I musei e la lotta alla disuguaglianza sociale: ruoli, responsabilità, resistenze*, in Bodo S. (a cura di), *Il Museo Relazionale. Riflessioni ed Esperienze Europee*, Torino: Ed. Fond. Giovanni Agnelli, pp. 189-216.
- Sandell R. (2003b), "Social inclusion, the museum and the dynamics of sectoral change", *Museum and Society*, 1(1), pp. 45-62, anche in [https://www2.le.ac.uk/departments/museumstudies/museumsociety/documents/volumes/mands\\_4.pdf](https://www2.le.ac.uk/departments/museumstudies/museumsociety/documents/volumes/mands_4.pdf) 17.08.2013.
- Sani M. (2004), "Introduzione", in *Musei e lifelong learning. Esperienze educative rivolte agli adulti nei musei europei*, Istituto per i Beni Artistici Culturali e Naturali della Regione Emilia-Romagna, pp. 2-4, <[http://ibc.regione.emilia-romagna.it/istituto/progetti/progetti-europei/allegati/Corso\\_llml\\_BO.pdf/at\\_download/file/Corso\\_llml\\_BO.pdf](http://ibc.regione.emilia-romagna.it/istituto/progetti/progetti-europei/allegati/Corso_llml_BO.pdf/at_download/file/Corso_llml_BO.pdf)>, 31.07.2013.
- Sen A. (2006), *Etica ed economia*, (tit. originale On Ethics and Economics, Oxford, 1987), V ed., Roma: Editori Laterza.
- Sibilio Parri B. (2012), *La dimensione sociale e la dimensione economica del museo*, in Atti del convegno *Arte e Scienza. Estetica e verità della materia*, Firenze, 13-16 Dicembre 2012, <<http://www.unifi.it/inqmod/doc/Sibilio.PDF>> 06.04.2013.
- Sibilio Parri B., a cura di (2004a), *Definire la missione e le strategie del museo*, Milano: Franco Angeli.
- Sibilio Parri B., a cura di (2004b), *Governare il museo: differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Milano: Franco Angeli.
- Sibilio Parri B., a cura di (2006), *Un modello di misurazione delle performance dei musei: con particolare riferimento alla realtà calabrese*, Roma: Aracne.
- Solima L. (2008), "Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca", in Bollo A. (a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche a cura di*, Milano: Franco Angeli.
- Solima L., a cura di (2000), *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, Roma: Gangemi Editore.
- Touring Club Italia (2003), *Indagine annuale sull'affluenza dei visitatori nei musei italiani di maggior interesse turistico*, Milano: TCI.

- UNESCO (2010), *Community-Based Approach to Museum Development in Asia and the Pacific for Culture and Sustainable Development*, Parigi: UNESCO.
- Worts D. (2006), "Measuring museum meaning: A critical assessment framework", *Journal of Museum Education*, 31: 1, pp. 41-48.
- Xanthoudaki M. (2003), *Il progetto educativo nel rapporto tra museo e scuola*, in Sani M., Trombini A. (a cura di), *La qualità nella pratica educativa al museo*, Bologna: Editrice Compositori, pp. 102-107.
- Zagrebelsky G. (2007), *Imparare democrazia*, Torino: Einaudi.
- Zan L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Milano: Mondadori Electa.
- Zan S. (1982), *La cooperazione in Italia*, Bari: De Donato.