

Allegato C

MuSST – Musei e Sviluppo dei Sistemi Territoriali

GLOSSARIO E CONCETTI CHIAVE

Accessibilità; Analisi del contesto; Comunità di pratica e comunità di eredità; Destinatari; Documentazione, verifica e valutazione; Finalità e obiettivi; Indicatori; Partecipazione culturale; Progettazione partecipata; Reti e sistemi; Sviluppo culturalmente sostenibile.

Accessibilità

Le *Linee guida per la comunicazione nei musei*, elaborate da E. Sciacchitano e C. Da Milano e pubblicate nella nuova serie della collana “Quaderni della valorizzazione di questa Direzione generale, ricollegandosi ai più recenti studi sulla fruizione museale connettono il tema dell’accessibilità a quello della partecipazione e della rappresentazione. “Lo sviluppo dell’accesso – scrivono le autrici nel volume citato - è un modello di policy che affonda le sue radici nell’Europa degli anni cinquanta e sessanta, quando si afferma l’idea di stampo *welfarista* della “democratizzazione della cultura”. Il suo obiettivo è di garantire pari opportunità di accesso alla cultura attraverso l’individuazione di specifici gruppi sottorappresentati, la messa a punto di attività/programmi finalizzati a promuoverne la partecipazione, e la rimozione di specifiche barriere, siano esse fisiche, intellettuali, culturali/attitudinali o finanziarie. Tradizionalmente, le problematiche di accesso sono per lo più associate alle barriere architettoniche e finanziarie (che peraltro rappresentano ancora oggi uno dei principali ostacoli alla partecipazione, soprattutto nel caso delle fasce di utenza “svantaggiate”), mentre solo di recente si è prestata maggiore attenzione a tipologie più “immateriali”, quali ad esempio le barriere sensoriali e cognitive, le barriere culturali (gli interessi, le esperienze di vita), attitudinali (la cultura e l’atmosfera complessiva di un’istituzione) e tecnologiche (mancato utilizzo delle ICT per potenziare l’accesso all’offerta culturale), le percezioni dei “non pubblici” (es. percezione delle istituzioni culturali come luoghi esclusivi, riservati a persone colte e sofisticate; rifiuto di determinate forme di espressione culturale, ritenute di scarso interesse o offensive; bassa priorità accordata alla partecipazione culturale)” (pp. 29 sgg.).

Il tema dell’accessibilità museale è dunque intimamente connesso a quello della partecipazione (cfr. la voce “partecipazione” in questo *Glossario*) e deriva dalle sfide poste dalla diversità culturale alla società politica contemporanea e alle sue istituzioni pubbliche. L’accessibilità museale è: (a) accessibilità dei luoghi (un concetto olistico che collega le potenzialità, anche se residue, della persona alle modalità di accoglienza del luogo in cui vive); (b) accessibilità sensoriale (l’utilizzo dei cinque sensi nel campo espositivo); (c) accessibilità cognitiva e culturale (fare cultura significa far comprendere e comprendere, insieme, l’oggetto mostrato ed il suo rapporto con chi lo vede). La comunicazione accessibile nei musei deriva dalla nostra capacità di osservare, conoscere e relazionarsi con l’altro (conoscere le definizioni minimali di disabilità, di inclusione, i sistemi di approccio, ecc.) (per approfondimenti si veda: ICOM – Italia Commissione Tematica “Accessibilità Museale”. Pagina Fb: <https://www.facebook.com/pages/ICOM-Italia-Commissione-Accessibilit%C3%A0-museale/156833421128629>)

Le politiche di sviluppo dell'accesso, per quanto fondamentali, troppo spesso sono interpretate come processo unidirezionale: le istituzioni "aprono le porte" a pubblici diversi da quelli tradizionali, perché possano godere di una cultura o di un patrimonio "dato", che sino a quel momento non erano in grado di comprendere e apprezzare. Esse rappresentano dunque solo il primo passo verso strategie più articolate di inclusione sociale e culturale.

Analisi del contesto

L'analisi del contesto territoriale e culturale nel quale si inseriscono le azioni progettuali e da cui dovrebbe trarre ispirazione il progetto rappresenta un prerequisito per l'impostazione di una progettazione coerente, attenta ed efficace nell'individuare bisogni e istanze specifiche a cui il progetto può dare risposta. Il territorio va interpretato non come *ambiente* ma in termini di *paesaggio culturale*, cioè quale forma visibile della storia, spazio di accumulazione delle risorse culturali generate dal secolare succedersi delle attività sociali. Il contesto, così, assume un'importanza primaria nel progetto e il sistema di relazioni cui intende dare respiro diviene un valore culturale di per sé, chiarisce e incrementa il significato dei singoli elementi. E' assolutamente necessario, dunque, che il progetto sia preceduto da un'indagine preliminare sul territorio, che analizzi:

- il paesaggio produttivo locale;
- la composizione socio-culturale degli abitanti e i loro bisogni;
- il sistema di circolazione di beni e servizi;
- i diversi luoghi antropologici esistenti (piazza, mercati, ritrovi, parrocchie, circoli...);
- gli istituti socio-culturali (altri musei e luoghi della cultura, scuole, biblioteche, cinema, teatro);
- il sistema di comunicazione e di informazione locale;
- le infrastrutture turistiche;
- l'associazionismo locale.

Idealmente, il lavoro di analisi del contesto si dovrebbe articolare in:

- a) una raccolta e organizzazione di dati e informazioni capaci di descrivere, anche in termini squisitamente qualitativi, il contesto sociale e culturale che caratterizza il territorio di appartenenza, focalizzando l'attenzione sul grado di partecipazione e di coinvolgimento della collettività nell'offerta culturale dell'istituzione proponente, sulla presenza di specifiche e significative categorie di utenza (giovani, anziani, stranieri residenti, famiglie, portatori di disabilità, etc.) estranee o non ancora coinvolte, sull'individuazione di barriere all'accesso o di fattori di disincentivazione alla partecipazione;
- b) l'individuazione dei bisogni a cui il progetto intende dare risposta (le ragioni del progetto), anche in base al lavoro di ricerca e di analisi di cui al punto a);
- c) una mappatura e lettura critica di risorse (intese come risorse umane e finanziarie, ma anche come esperienze pregresse, documenti programmatici, spazi disponibili...) e vincoli (questi ultimi intesi non come "problemi", ma come dati di realtà e criteri regolatori del progetto) del soggetto proponente e dei suoi eventuali partner, in modo da declinare l'ipotesi progettuale in relazione alla specifica realtà istituzionale.

Quanto più tali elementi sono approfonditi, tanto più il progetto sarà efficace e pertinente.

Comunità di pratica e comunità di eredità

Le comunità di pratica - secondo la definizione fornita da J. Lave e E. Wenger, *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press 1991 - sono gruppi che, attraverso l'interazione costante e un continuo apprendimento alimentato e condiviso dai singoli componenti/attori, si pongono come obiettivo lo sviluppo di conoscenze organizzate e di qualità in un ambito di interesse comune e in un'ottica di reciprocità. Nell'ambito oggetto del bando, la comunità di pratica può essere descritta come una comunità professionale composta – ad esempio i responsabili dei servizi educativi e gli educatori nei musei, i docenti di scuola e delle agenzie formative del territorio, i mediatori, gli operatori turistici e del marketing territoriale – che si riconosce, al di là delle diverse curvature disciplinari, in una vocazione condivisa e in un'operatività tese a favorire lo sviluppo di forme innovative di partecipazione culturale (cfr. anche la voce “Progettazione partecipata” in questo *Glossario*).

Il concetto, nel contesto dei processi di patrimonializzazione, si riconnette ai contenuti della *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società* (Faro, 2005). Per gli scopi di questa Convenzione, firmata dall'Italia nel 2013, infatti, “l'eredità culturale è un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione. Essa comprende tutti gli aspetti dell'ambiente che sono il risultato dell'interazione nel corso del tempo fra le popolazioni e i luoghi” (art. 2, lettera a). L'espressione “eredità culturale”, adottata nella traduzione italiana per evitare confusioni o sovrapposizioni con la definizione di patrimonio culturale di cui all'art.2 del Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 - Codice dei beni culturali e del paesaggio, interpreta gli sviluppi più recenti della nozione olistica di patrimonio materiale e immateriale che è all'origine del movimento museale dell'ultimo quarto del Novecento, un movimento nel quale la partecipazione della società civile alle politiche del patrimonio ha di fatto dato concretezza alla nozione di “comunità di eredità” (*heritage community*), contemplata dall'art. 2b della medesima Convenzione di Faro: “un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici dell'eredità culturale, e che desidera, nel quadro di un'azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future”.

Gli attori delle pratiche partecipate di valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale oggi non sono più solo i musei, ma anche una pluralità di soggetti appartenenti al cosiddetto terzo settore e a tradizionali associazioni a forte vocazione territoriale (Club Alpino, Lega Ambiente, *Slow Food*, ecc.), che incoraggiano i musei a costruire ponti e relazioni con il territorio in funzione di reti e sistemi protagonisti della società produttiva. La necessità di connettere le pratiche partecipate di valorizzazione del patrimonio con lo sviluppo sostenibile e le strategie di promozione del turismo culturale – ben rappresentata nell'art. 112 del *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, laddove si richiama il principio di sussidiarietà tra pubblico e privato - è parte integrante dello spirito del presente bando, che guarda ai compiti assegnati ai direttori dei poli museali regionali come fondamentale volano del costituendo Sistema Museale Nazionale,

Destinatari

“Il rapporto (o il non rapporto) tra le persone e il museo può assumere gradi di intensità diversi consentendo di configurare categorie di pubblico differenziate. In particolare si distinguono pubblici centrali o abituali, pubblici occasionali, pubblici potenziali, non pubblico.

I *pubblici centrali* sono composti da consumatori e fruitori caratterizzati da un rapporto di conoscenza, assiduità e coinvolgimento nei confronti di un determinato prodotto o servizio culturale. Si contraddistinguono, inoltre, per i bassi “costi di attivazione” nei confronti dell’esperienza di visita, nel senso che il loro coinvolgimento rispetto a una determinata proposta culturale non richiede l’abbattimento di barriere di natura culturale, sociale e percettiva. I principali ostacoli legati alla fruizione riguardano semmai la disponibilità di tempo libero e la rigidità degli orari di apertura spesso non compatibili con i ritmi personali e lavorativi. Esistono, inoltre, barriere economiche legate ai costi cumulativi che si devono sostenere a livello individuale e familiare.

I *pubblici occasionali*, a differenza di quelli centrali, sono caratterizzati da un rapporto saltuario e incostante nei confronti del museo; la frequenza è spesso determinata da situazioni straordinarie (gli eventi cosiddetti “blockbuster” o “imperdibili” come le mostre di grande richiamo, le “notti bianche” oppure la visita a musei e monumenti in occasione di trasferte per turismo). Si tratta di un pubblico con “costi di attivazione” medi in cui il processo di consumo può essere “frenato” anche da ostacoli di natura culturale (ad esempio, un’inadeguatezza percepita nei confronti di proposte complesse o ritenute particolarmente impegnative come quelle riguardanti i linguaggi del contemporaneo). Spesso si tratta di persone che lamentano una difficoltà a trovare le informazioni in merito all’offerta culturale del territorio.

I *pubblici potenziali* sono costituiti da tutte quelle persone che attualmente non visitano e non fruiscono del sistema di offerta del museo, anche se potenzialmente potrebbero essere interessati a farlo. La “lontananza” dal museo può essere la risultante di un quadro variegato di motivazioni costituito prevalentemente da barriere di natura culturale, sociale, economica e fisica. Rispetto a questi pubblici diventa quindi molto importante valutare, caso per caso, i reali fattori di incentivo e disincentivo. Si tratta di pubblici caratterizzati da elevati costi di attivazione, ma che potrebbero essere “avvicinati” attraverso opportune strategie di partecipazione, mediazione e marketing.

Quando si parla, infine, di *non-pubblico* si fa riferimento alla fascia di non utenti del museo più “lontana” e difficilmente intercettabile in primis per mancanza di interesse. A differenza del pubblico potenziale, nell’immediato, il non-pubblico non sembra coinvolgibile attraverso forme di incentivazione specifiche o una maggiore efficacia nella mediazione e comunicazione culturale. Il loro avvicinamento alla cultura sembra semmai esplorabile attraverso politiche culturali e percorsi educativi da progettarsi nell’ambito delle principali agenzie formative quali la scuola e la famiglia e i cui risultati possono essere valutati nel medio e lungo termine” (A. Bollo, “50 sfumature di pubblico e la sfida dell’audience development”, in: *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, a cura di F. De Biase, Franco Angeli, Milano, 2014, cit. in E. Sciacchitano e C. Da Milano, *Linee guida per la comunicazione nei musei*, p. 47)

Documentazione, verifica e valutazione

La *documentazione* (lasciare traccia e memoria di ogni azione del progetto), la *verifica* (acquisire, attraverso elementi certi e oggettivi, dati e informazioni organizzati relativamente a un determinato fenomeno) e la *valutazione* (comporre un bilancio critico e motivato, ovvero interpretare il contributo inteso come risultato e modalità di raggiungimento del risultato ottenuto – e definire quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell’istituzione o del progetto) sono azioni imprescindibili e basilari di ogni progetto.



Precondizione per un buon processo di verifica e valutazione è la chiara esplicitazione degli obiettivi e dei risultati attesi, perché su di essi si concentreranno le attività di raccolta delle informazioni e di valutazione delle stesse.

Per quanto riguarda la valutazione *in itinere* del processo, nell'ambito del presente bando dovrà essere prestata particolare attenzione al coinvolgimento e alla partecipazione dei destinatari nella fase ideativa e progettuale, così come agli aspetti di attivazione di rapporti di collaborazione e partenariato con altri soggetti pubblici e privati volti a garantire le migliori condizioni di realizzazione e sostenibilità del progetto.

Quanto alla valutazione *ex post* degli esiti, essa dovrà considerare i diversi aspetti che consentono di definire e misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi del progetto (cfr. "indicatori di impatto" in questo *Glossario*). Qualora il progetto porti alla realizzazione di specifici dispositivi o attività di comunicazione e mediazione interna, dovranno essere realizzati studi o indagini volte a verificare il loro grado di utilizzo e il livello di comprensione e partecipazione da parte dei destinatari.

Finalità e obiettivi del progetto

Le *finalità* sono le "grandi mete" entro cui si colloca il progetto (ad esempio, educare i cittadini in formazione alla conoscenza e all'uso consapevole del patrimonio culturale; offrire agli insegnanti uno stimolo alla riflessione e alla rilettura della prassi didattica). Le finalità non sono da confondere né con gli obiettivi, traguardi specifici e "misurabili", né con i presupposti di un progetto (ad esempio, considerare il patrimonio risorsa per il dialogo interculturale).

Stabilire gli *obiettivi* è il cuore dell'azione progettuale, e dunque la massima attenzione deve essere posta nella loro individuazione secondo il criterio cardine del "principio di realtà", in quanto gli obiettivi devono essere *perseguibili, coerenti, generativi, verificabili e valutabili*.

Essi vanno individuati con riferimento sia alle conoscenze (*sapere*), le abilità (*saper fare*) e i comportamenti (*saper essere*) che si intende promuovere nei destinatari, sia alle ricadute attese a livello istituzionale (ad esempio, la valorizzazione delle competenze del personale di un museo in relazione ai "nuovi pubblici" e al potenziale interculturale delle collezioni; la diversificazione della programmazione culturale ed educativa; lo sviluppo di piani di azione per le politiche di accesso e partecipazione) e all'impatto sulle strategie di interpretazione e di mediazione del patrimonio.

Indicatori

Con il termine "indicatore" intendiamo una variabile (quantitativa o qualitativa) in grado di rappresentare sinteticamente un fenomeno e riassumerne l'andamento; gli indicatori dunque servono a tradurre in elementi osservabili e misurabili i criteri di valutazione individuati. In relazione alla tipologia dei progetti presentati si dovrà distinguere tra indicatori di risultato e indicatori di impatto.

Indicatori di risultato: riguardano gli *output* del progetto e permettono di verificare se e in quale misura le azioni previste hanno prodotto i risultati attesi. Ad esempio, il numero complessivo di persone coinvolte, il numero di persone coinvolte appartenenti a specifiche categorie di utenza, il numero di incontri di progettazione realizzati, il numero di attività laboratoriali realizzate, il numero e la tipologia delle attività di formazione e di aggiornamento professionale indirizzate al personale dell'istituzione proponente e degli eventuali partner di progetto, il numero e la tipologia di materiali e dispositivi comunicativi realizzati, il numero e la tipologia dei sussidi di mediazione

permanente realizzati, il grado di soddisfazione e di partecipazione delle persone coinvolte nel progetto.

Indicatori di impatto: riguardano gli *outcome* del progetto e permettono di verificare se e in quale misura l'insieme dei risultati ottenuti abbiano prodotto il raggiungimento degli obiettivi; esprimono, cioè, l'impatto che il progetto produce sui destinatari e sulla collettività. Come già ricordato, gli impatti dovranno riguardare effetti percepibili e non temporanei riguardanti l'accessibilità, la partecipazione e il miglioramento delle condizioni di fruizione e dell'esperienza di visita. L'utilizzo di indicatori di impatto richiede, molto sovente, la disponibilità di dati e informazioni che possono essere ottenute solo attraverso una specifica e puntuale attività di ricerca e monitoraggio. Ad esempio, l'impatto in termini di una maggiore presenza nel museo di una specifica categoria utenza può essere rilevata attraverso una ricerca sul pubblico, oppure il miglioramento delle condizioni di utilizzo e di comprensione di sussidi alla visita può essere valutato attraverso metodologie qualitative come i *focus group* e le indagini osservative (Cfr. C. Da Milano e E. Falchetti, a cura di, *Storie per i Musei, Musei per le Storie*, Nepi (VT), Vetrani editore, 2014, pp. 101-110, <http://www.diamondmuseums.eu/downloads/Handbook-Italian.pdf>; A. Bollo, *Measuring museum impact, LEM-The Learning museum*, report 3, 2013, <http://online.ibc.regione.emilia-romagna.it/l/libri/pdf/LEM3rd-report-measuring-museum-impacts.pdf>)

Partecipazione culturale

Diversamente dallo sviluppo dell'accesso (cfr. la voce "accessibilità" in questo *Glossario*), che pone l'enfasi sul "consumo" culturale, le politiche di promozione della partecipazione (ai processi decisionali, ai processi creativi, alla costruzione dei significati...) riconoscono nei pubblici di riferimento degli *interlocutori attivi*, coinvolti attraverso una gamma di pratiche che vanno dalla consultazione, a forme "leggere" ed episodiche di coinvolgimento; da una costruzione condivisa di significati sollecitata dalla mediazione, fino a una vera e propria progettazione partecipata. Come indicato nelle già citate *Linee guida per la comunicazione nei musei*, "per mettere a punto strategie più articolate di inclusione sociale e culturale è dunque necessario che alle politiche di sviluppo dell'accesso si affianchino quelle di promozione della partecipazione (ai processi decisionali e creativi, alla costruzione dei significati), che riconoscono nei pubblici di riferimento degli interlocutori attivi, coinvolti attraverso una gamma di pratiche che vanno dalla consultazione a forme "leggere" ed episodiche di coinvolgimento, da una costruzione condivisa di significati sollecitata dalla mediazione fino a una vera e propria progettazione partecipata. Si tratta di principi ormai riconosciuti anche nei documenti ufficiali di associazioni internazionali di categoria, quali ICOM – International Council of Museums e ICOMOS – International Council on Monuments and Sites e nella Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società (2005) e nei più recenti documenti di policy culturale europei. Per eliminare le barriere alla partecipazione, le istituzioni culturali hanno a loro disposizione una ricca gamma di strategie e prassi,59 anche molto diverse tra loro, come la creazione di organismi consultivi in rappresentanza dei giovani, delle comunità immigrate, degli utenti portatori di disabilità; lo sviluppo di percorsi formativi finalizzati a coinvolgere attivamente i destinatari nella progettazione e/o nell'erogazione di servizi culturali; i programmi di "collezionismo di comunità"; l'incentivazione della partecipazione dei giovani attraverso la manipolazione dei contenuti basata su piattaforme e tecnologie informatiche a loro familiari, o la creazione di prodotti culturali indirizzati ai loro

coetanei. Queste variegata azioni sono accomunate dall'obiettivo di diventare meno autoreferenziali, più radicati nella vita delle comunità di riferimento e più aperti alle esigenze dei loro pubblici e dei diversi *portatori di interesse* sul territorio" (p. 30). Sulla partecipazione si vedano: *Il Museo relazionale. Studi ed esperienze europee*, a cura di Simona Bodo, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 2003; UNESCO, *Measuring Cultural Participation*, 2012, <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/fcs-handbook-2-cultural-participation-en.pdf>; M. Sani, *Participatory Governance of Cultural Heritage*, EENC report, 2015, <http://www.eenc.info/wp-content/themes/kingsize/images/upload/EENC-Participatorygovernanceheritage.pdf>).

Progettazione partecipata

La progettazione partecipata implica il coinvolgimento attivo dei beneficiari potenziali delle attività museali nelle diverse fasi di un progetto, fin dalla sua ideazione. L'approccio partecipato mira a suscitare la condivisione di informazioni, percezioni, esigenze, visioni e, più in generale, conoscenze implicite ed esplicite, per farle diventare "patrimonio di progetto", creando un senso di appartenenza al progetto tra gli attori che saranno mobilitati in fase di implementazione. Il campo principale di applicazione dei sistemi partecipativi è quello della progettazione, nell'ambito del quale esistono diverse metodologie (dalle attività di *focus group* alle tecniche di consultazione su più ampia scala). Questo processo implica attività di ascolto e *brainstorming*, per identificare i bisogni dei soggetti coinvolti e condividere gli obiettivi del progetto.

Nell'ambito oggetto del bando, un elemento fondante della progettazione partecipata è rappresentato dalla condivisione di un percorso formativo tra i diversi attori del progetto (ad esempio operatori ed educatori museali, insegnanti, mediatori e facilitatori, responsabili della comunicazione e degli allestimenti, operatori turistici). Una simile esperienza è cruciale non solo perché consente l'aggiornamento disciplinare e metodologico, ma anche per costituire un ambito relazionale fecondo: persone che provengono da contesti professionali e istituzionali diversi (museo, scuola, ente locale, biblioteca, ente non profit...) si confrontano sulle reciproche responsabilità, ruoli e compiti, intrecciando le proprie esperienze e vivificando i rispettivi saperi e linguaggi. La progettazione partecipata è un processo complesso, che richiede cure, investimenti, spazi e tempi di crescita e di relazioni. Essa non deve né può restare una pura dichiarazione formale (né limitarsi ad accostare o sommare ciò che si sa e si sa fare), ma si deve esplicitare in un fare concreto, che si fondi sui seguenti aspetti:

- a) il confronto e la concertazione costanti tra i componenti del gruppo di lavoro;
- b) la condivisione del quadro teorico di riferimento, dell'approccio metodologico e del significato dei processi di progettazione, documentazione, verifica e valutazione;
- c) una disponibilità a confrontarsi rispetto a modalità consolidate per superare eventuali conflitti, coniugare prospettive diverse, integrare in un insieme coerente saperi, competenze e strategie, facendole interagire per riflettere sulle proprie pratiche professionali e per promuovere nuovi apprendimenti;
- d) la definizione di un'ipotesi progettuale flessibile e aperta all'apporto dei destinatari.

(Cfr. L. Solima, E. Sciacchitano, "La progettazione partecipata nei musei: l'esperienza di Capodimonte per te", in *Economia della Cultura* Anno XXIV, n.1 pag. 99-108. Bologna, il Mulino 2014).



Reti e sistemi

La nozione di rete ha avuto una sua analisi puntuale soprattutto nell'ambito degli studi di economia aziendale (Cfr. Marta Maria Montella, "La gestione del patrimonio museale in ottica sistemica. Teoria e pratiche" (http://www.aidea2013.it/docs/289_aidea2013_economia-aziendale.pdf)). Nel contesto socio-economico postmoderno le imprese hanno avviato esperienze di cooperazione interaziendale creando varie forme di *network*, di reti, che pian piano sono diventate la forma più diffusa della produzione e del consumo. La rete, infatti, consente a ogni singola impresa di ridurre gli svantaggi derivanti dalla limitata dimensione, ottenendo un innalzamento del livello di efficienza nell'offerta quali-quantitativa dei prodotti. Il processo di costruzione di reti è piuttosto complesso poiché si fonda sulla capacità di progettare azioni in modo partecipato (cfr. voce "progettazione partecipata" in questo *Glossario*), cioè su relazioni di scambio di contenuto sociale, economico e informativo e sul reciproco adattamento a fattori basati sul rispetto dei reciproci interessi, sul mutuo impegno per la realizzazione del comune obiettivo finale e, soprattutto, sulla vicendevole fiducia. Le nozioni di "rete museale" e di "sistema museale" spesso vengono impiegate come sinonimi. In realtà - spiega Marta Maria Montella - "una rete museale è definibile come assetto strutturale prodotto dall'instaurazione di legami cooperativi tra più organizzazioni museali, ovvero l'insieme dei musei-componenti e delle relazioni che intercorrono tra essi". Invece, "un sistema museale, può intendersi quale assetto gestionale in prospettiva olistica; esso si origina nel momento in cui si implementeranno effettivamente alcune delle relazioni preimpostate tra i musei della rete, che si troveranno quindi ad interagire in ragione del raggiungimento di uno specifico obiettivo. Da una stessa struttura-rete museale possono dunque emergere molteplici sistemi (o sotto-sistemi) a seconda della specifica attività che si vuole svolgere in modo condiviso" (*Ibidem*).

Dal punto di vista dei patrimoni culturali, la nozione di rete può essere interpretata come una metafora che, da un lato, esprime l'esigenza di connettere esperienze con un denominatore comune; dall'altro, traduce la volontà di superare il senso di appartenenza ad una *cultura locale* che rivendica la propria diversità in quanto gelosa del proprio isolamento, di una marginalità considerata in termini di specificità. Per sfidare le possibilità, oggi diffuse nelle strategie di politica territoriale, di raccordare le tradizioni di un'area territoriale piuttosto omogenea ai flussi culturali, economici, turistici esterni, attraverso la valorizzazione integrata e condivisa degli stili di vita e delle identità comunitarie.

La creazione di *network* museali, cioè di modelli di gestione sistemica basati su assetti organizzativi di tipo reticolare, è indispensabile perché gli oltre quattromila musei locali italiani possano creare valore per sé e per i portatori d'interesse territoriali. Dato che le raccolte dei piccoli musei italiani sono reciprocamente complementari, provenendo da ambiti relativamente omogenei, le reti risultano decisive per fare emergere le connessioni storiche esistenti fra le raccolte di ciascun museo e fra queste e il territorio locale. La soddisfacente fruizione dei patrimoni culturali locali dipende dalla capacità di riconnettere il patrimonio diffuso alle risorse comunicative e produttive del territorio, e al museo con i suoi beni decontestualizzati, attraverso la creazione di percorsi ordinati secondo logiche tematiche e itineranti appropriate.

Quanto più ampio è il *network*, quanto più la rete sarà - per così dire - ibrida", tanto più efficace sarà la rappresentazione del patrimonio culturale in termini di possibilità di conoscenza e di valorizzazione delle risorse locali anche in termini di sviluppo locale. In questo senso, i musei non devono essere necessariamente omogenei per tipologia ma di ogni specie; la rete va estesa a tutti



gli altri luoghi di interesse culturale e deve coinvolgere stabilmente l'università e altri centri di studio e imprese di varia specializzazione; inoltre, deve includere altre filiere produttive locali (turismo, artigianato, enogastronomia...) in modo da avvicinare altre fonti di competenze e di acquisire risorse finanziarie aggiuntive.

Il ruolo di capofila della rete assegnato a un soggetto pubblico, che si assuma il compito di guidare il *network* verso il raggiungimento degli obiettivi, è fondamentale nella prospettiva raccomandata della progettazione partecipata, poiché facilita la diffusione di azioni di tipo *bottom-up*. Soprattutto se il processo collaborativo del partenariato valorizza fino in fondo le risorse per così dire "satellitari" di un polo museale regionale, cioè sposta il baricentro del *network* nei luoghi intorno ai quali si articola il tema messo a problema nel progetto di valorizzazione culturale (*problem domain*).

Sviluppo culturalmente sostenibile

Parafrasando la definizione di "sostenibilità" introdotta nel 1987 dalla World Commission on Environment and Development (*Our Common future. The Brundtland Report*, Oxford University Press), possiamo parlare di "sostenibilità culturale" quando le azioni o le strategie adottate nella gestione del patrimonio soddisfano i bisogni del presente senza compromettere la fruizione dei beni culturali e naturali per le future generazioni. Sostenibilità culturale è dunque costruzione partecipata di una visione (etica) dello stare assieme su un territorio e di percepirlo tra passato e futuro. Un progetto è "sostenibile" da un punto di vista socio-culturale nella misura in cui prevede l'analisi e la ricomposizione delle diverse soggettività locali in rapporto alle personali esperienze e storia di vita, quando riconnette, nel suo darsi, le diverse generazioni presenti su un territorio e garantisce la futura fruizione delle "cose" che i padri/nonni hanno vissuto e fruito (Cfr. A. Simonica, "Economia sostenibile, comunità culturali e isole", in *Viaggi e comunità. Prospettive antropologiche*, Roma, Meltemi, 2006).

Sostenibilità culturale e sostenibilità economica non sono incompatibili e il ruolo di mediazione che il museo può assumere nella prospettiva dello sviluppo locale va esattamente nella direzione di una loro coniugabilità. L'importanza del ruolo del museo in tali processi è stato di recente segnalato dalla *Raccomandazione sulla protezione e promozione dei musei e delle collezioni, della loro diversità e del loro ruolo nella società*, approvata dalla Conferenza generale dell'UNESCO il 17 novembre 2015, per la quale i musei, in quanto strumento di salvaguardia del patrimonio culturale materiale e immateriale, mobile e immobile, svolgono nella società contemporanea un ruolo fondamentale nella promozione dello sviluppo sostenibile e del dialogo interculturale, offrono opportunità per la ricerca e per l'educazione formale e informale, sono un importante stimolo per la creatività e contribuiscono allo sviluppo sociale e umano nel mondo.