UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CATANIA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DEI BENI CULTURALI

ANGELA VITALE

MUSEO – BENE COMUNE

Nuovi orizzonti tra sussidiarietà, audience engagement e cooperative di comunità

PROVA FINALE

RELATORE

Chiar.ma Prof.ssa ANNA MIGNOSA

ANNO DIDATTICO 2016-2017

INDICE

Introduzione ……. pag.1

Capitolo Primo: Museo bene comune

1.1. Il museo e nuove prospettive……. pag.3

1.2. Bene comune. Complessità e ricerca……. pag.8

1.3. Gestione del bene comune e principio di sussidiarietà orizzontale……... pag.12

1.4. Economia collaborativa……. pag.16

Capitolo Secondo: Il museo azienda-collaborativa

2.1. Spazi culturali come beni comuni……. pag.20

2.2. Museo come bene comune……. pag.23

2.3. Il museo azienda di servizi……. pag.24

2.4. Perché ai musei serve l'economia collaborativa…… pag.28

Capitolo Terzo: Visioni ed esperienze della partecipazione attiva museale

3.1. La partecipazione dei visitatori nei musei ad oggi……. pag.35

3.2. L'audience engagement: la natura attiva del pubblico museale…… pag.36

3.3. I modelli partecipativi…… pag.41

3.4. Ipotesi per il futuro…… pag.50

Conclusioni…….. pag.58

Bibliografia…….. pag.60

INTRODUZIONE

Gli ultimi anni vedono esperti culturali e operatori museali chiedersi verso quale direzione il museo debba volgere la sua attenzione.

Gli appelli che la comunità scientifica ha lanciato, affinché i musei diventassero sempre più contenitori soci-culturali, iniziano a trovare risposta in una ricerca della missione museale orientata al museo social e al museo attivo.

Questo lavoro di tesi propone un cambio di prospettiva radicale, cercando di focalizzarsi sul museo come risorsa, comunitaria e territoriale, oltre che culturale, al quale deve essere associata una logica di gestione partecipativa e inclusiva, basata su sistemi economici concreti legati alla reciprocità. Alla ricerca di moduli e modelli teorici ai quali far riferimento per avviare un processo di rinnovamento dei musei, l'autrice rivolge l'attenzione a pratiche di governance partecipative cercando una declinazione applicabile alla realtà museale che parta dal presupposto ottimistico che possa avvenire in Italia un'evoluzione del museo, passando da contenitore culturale a spazio di creazione culturale a sviluppo territoriale.

Pertanto il lavoro si sviluppa in una prima parte in cui si analizza il significato di museo e il senso della sua esistenza. Si cercherà di comprendere la relazione che il museo sviluppa con la collettività. Si porrà attenzione al sistema gestionale dei commons soffermandosi sui principi e modelli che l'economia collaborativa offre, in particolare si analizzerà la struttura della cooperativa di comunità, la quale presenta potenzialità ancora inesplorate in ambito museale.

La seconda parte è invece dedicata allo studio dell'azienda museo. Partendo dall'asserzione che il museo è un bene comune si guarderà al processo di produzione di valore del museo, si porrà l'attenzione sull'idea di traslare l'azienda museo, che presenta una governace di tipo top-down, ad una formula aziendale di tipo collaborativo. Si descriveranno le ragioni per cui il museo deve proporsi all'esterno in una logica economica di tipo collaborativo.

Nella terza parte si analizzerà brevemente ciò che è stato fino ad oggi, il percorso di partecipazione attivato da alcuni musei e si cercherà di comprendere le direzioni verso cui i musei stanno andando. In particolare si analizzeranno la sfera dell'audience engagement e l'applicazione di dinamiche processuali basate sull'economia collaborativa.

Infine, basandosi sulla personale esperienza dell'autrice nell'ambito dello sviluppo di comunità off-line ed on-line di un festival locale[1], si cercherà di proporre una sorta di percorso di creazione del processo di gestione partecipata del museo.

Il testo non ha la presunzione di esaustività, l'argomento in discussione di tesi è oggi oggetto di studi internazionali ma vuole essere un ulteriore contributo all'approfondimento alla tematica.

[1] L'autrice ha svolto per la durata di cinque anni il ruolo di responsabile gestione risorse umane e community development all'interno del Festival dei Giochi, organizzato dall'associazione culturale Casarmonica di Ceglie Messapica(Brindisi). Si rimanda al paragrafo dedicato.

CAPITOLO PRIMO

"Vorrei dire che a rodermi dentro è un'esigenza morale,
l'immagine d'un atteggiamento morale che spesso ho intravisto,
qualcosa in cui la nostra generazione
dovrebbe in qualche modo riconoscersi..."

Italo Calvino

Prima che tu dica "pronto"

1.1. Museo e nuove prospettive

Partecipazione, territori, sostenibilità. Potrebbero essere queste le parole fondamentali per definire le prospettive di riferimento dei musei oggi.

La ricerca di nuove possibilità di espressione e di compimento dell'azione museale è la vera questione. Considerando i cambiamenti economici e sociali che il mondo attraversa oggi è necessario porsi un'interrogazione nodale: "Come può oggi il museo adempiere alla sua missione?". Ancora: "Quale diventa il ruolo del museo oggi?" e "Come possiamo garantire la durata delle attività dell'istituto museale"?

Il Garlandini [2] su Italia Nostra scrive: "*Quattro sono le questioni prioritarie: il rinnovamento della missione dei musei; la sostenibilità della spesa per la cultura e i nuovi modelli partecipati di gestione; la sussidiarietà, la cooperazione*"[3].

Al fine di trovare una parziale risposta è necessario osservare la direzione verso il sociale che il museo sempre più sta seguendo. Si parla di museo sociale, di museo come spazio d'integrazione, di effetti e ripercussioni sociali che il museo ha sul territorio. Quest'accezione non è assolutamente nuova, già Argan parlava del ruolo centrale del museo, che si pone come spazio dialettico privilegiato in cui il cittadino (e non il semplice utente) ha la possibilità di educarsi all'esercizio di valore, quest'ultimo inteso come atto politico ed esercizio critico[4]. Morocco legge negli scritti di Argan un "*museo che è spazio della presa di coscienza e della memoria dei valori*" e che consente "*il cercare la propria identità politica e culturale*". Ancora il Sardell parla di "impatto sociale del museo" e di

[2] Presidente Icom Italia.
[3] Italia Nostra n° 454/2010
[4] Marrocco M., *Il museo negli scritti di Giulio Carlo Argan*, pag. 1

risultati come creazione di un'identità culturale e sviluppo del senso di appartenenza. Strumento per la lotta alle cause della disuguaglianza e del disagio sociale[5].

Senza avere la presunzione che il museo possa cambiare il mondo, possiamo però asserire fiduciosi che il museo può influire sul modo di comprendere e percepire il mondo. "*I Musei possono esercitare un impatto positivo sulle vite degli individui svantaggiati e marginalizzati; agire da catalizzatori di un processo di rigenerazione sociale e di empowerment di determinate comunità; contribuire alla creazione di società più eque*"[6].

Le comunità[7] sono al centro del sesto punto del codice etico Icom per i musei che afferma "*I musei operano in stretta collaborazione con la comunità da cui provengono le collezioni e con le comunità di riferimento*". È proprio in questa collaborazione che potrebbero rinvenirsi elementi per costruzione di strategie di sviluppo e sostenibilità nuove del museo di cui il Garlandini è portavoce. Le attività dei musei quindi andrebbero pensate, realizzate e promosse attraverso un processo che includa tra le sue caratteristiche la cooperazione fra più parti ivi compresa la comunità in cui il museo è ubicato. Per comprendere le potenzialità nascoste nel rapporto tra comunità e museo è necessario osservare natura e *governance dell'istituto museo.*

Il museo può essere pubblico o privato[8], i musei pubblici italiani si dividono in statali, regionali, provinciali e civici. In relazione all'ente proprietario si presentano diverse formule organizzative e gestionali.

---

[5] Uno studio del 2009 del National Endowment for the Art dal titolo "*Art-Goers in Their Communities: Patterns of Civic and Social Engagement*" evindenziava come più della metà degli adulti americani partecipanti ad eventi artistici e musei, nel successivo anno fossero attivi come volontari. Sono giunti a definire che:
- gli adulti frequentanti musei e gallerie fossero molto più attivi come volontari rispetto agli adulti non frequentanti;
- L'attività di volontariato prevaleva anche dopo eventuali cambiamenti del loro stato sociale, di genere, anagrafico;
- Alta percentuale di fruitori culturali che si attivano come volontari anche in settori differenti da quelli culturali (ad. Esempio politico, sanitario, etc.)

[6] Sandell R., *I musei e la lotta alla disuguaglianza sociale: ruoli, responsabilità, resistenze*, in Sandell R., *Museums, Society, Inequality*. Routledgr, Londra e New York, 2002. Pag.193

[7] In questa sede per comunità intendiamo due gruppi specifici di individui: la comunità territoriale intesa come gruppo di individui fisicamente vicini al museo: gli abitanti del quartiere, i cittadini del comune ove ubicato il museo; la community intesa come gruppo di individui aventi come interesse le attività di un certo museo e che quindi possono essere anche fisicamente lontani dalla struttura museale. Si noti che nel concetto di comunità per Icom si fa riferimento in primis alla comunità territoriale.

[8] In Italia, nel 2006 il 66% percento dei musei risultava di proprietà pubblica, il 12 % percento ecclesiastico e il 22% privati. Baldassarre F., *Il museo: organizzazione, gestione, marketing*. FrancoAngeli , Milano 2009. Pag. 52
Per musei di proprietà pubblica si intendono i musei statali, di enti territoriali (quindi i musei civici e provinciali), universitari. Per musei privati si intendono i musei di aziende.

Per quanto concerne i musei statali nel 2014 sono stati oggetto di riforma con il Decreto del Consiglio dei Ministri n° 171/2014, il quale ha provveduto ad un rinnovamento organizzativo e funzionale dell'intero apparato centrale amministrativo[9]. In particolare per quanto concerne i musei si sono realizzate:

- la costituzione della Direzione generale "Musei";
- l'ampiamento dei musei ed istituti culturali ad autonomia speciale
- la riorganizzazione dei Poli Museali Regionali;
- la riorganizzazione di funzioni e mansioni tra amministrazione centrale e periferica.

In generale i musei sono divisi in musei uffici dirigenziali (generali e non generali) e musei statali non dirigenziali. Tutti sono dotati di statuto, ma ai primi corrisponde un maggiore livello di autonomia, mentre per i secondi l'autonomia è vincolata dall'appartenenza al Polo Museale Regionale di competenza.

Accanto alle due soprintendenze speciali autonome[10] sono diciotto i musei uffici dirigenziali[11]. Essi sono dotati di un consiglio di amministrazione a cui capo vi è posto il Direttore[12].

---

[9] La riforma ha previsto la riorganizzazione del Ministero articolato in 12 Direzioni Generali a livello centrale e 9 uffici dirigenziali generali periferici.
Le 12 direzioni generali (da ora DG) sono: DG Musei; DG Archeologia, Belle Arti e paesaggio; DG Educazione e Ricerca; DG Archivi; DG Biblioteche e Istituti culturali; DG Bilancio; DG Organizzazione; DG Turismo; DG Cinema; DG Spettacolo; DG Architettura contemporanea e periferie urbane. Queste fanno capo al Segretario Generale il quale "assicura le direttivi, gli indirizzi e le strategie; assicura il coordinamento e l'unità dell'azione amministrativa. Esso rappresenta il nodo tra Ministro e apparato amministrativo. Le DG operano nel principio della trasettorialità, tale concetto è chiarificato più avanti nella tesi.

[10] La Soprintendenza speciale per il Colosseo, il Museo Nazionale Romano e l'area archeologica di Roma; la Soprintendenza speciale per Pompei, Ercolano e Stabia.

[11] Sono istituti e musei autonomi: 1) la Galleria Borghese; 2) la Galleria degli Uffizi; 3) la Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma; 4) le Gallerie dell'Accademia di Venezia; 5) la Pinacoteca di Brera; 6) la Reggia di Caserta; 7) Il Museo di Capodimonte; 8) la Galleria dell'Accademia di Firenze; 9) la Galleria Estense di Modena; 10) la Galleria Nazionale d'arte antica di Roma; 11) il Museo di Bargello; 12) il Museo Archeologico Nazionale di Napoli; 13) il Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria; 14) il Museo Archeologico Nazionale di Taranto; 15) Paestum; 16) il Palazzo Ducale di Mantova; 17) il Palazzo Reale di Genova; 18) il Polo Reale di Torino.

[12]Il direttore del museo ufficio dirigenziale: "*a) programma, indirizza, coordina e monitora tutte le attivita' di gestione del museo, l'organizzazione di mostre ed esposizioni, di studio, valorizzazione, comunicazione e promozione del patrimonio museale; b) cura il progetto culturale del museo, facendone un luogo vitale, inclusivo, capace di promuovere lo sviluppo della cultura; c) stabilisce l'importo dei biglietti di ingresso, d) stabilisce gli orari di apertura del museo e) assicura elevati standard qualitativi nella gestione e nella comunicazione, nell'innovazione didattica e tecnologica, favorendo la partecipazione attiva degli utenti e garantendo effettive esperienze di conoscenza; f) assicura la piena collaborazione con la Direzione generale Musei, il segretario regionale, il direttore del Polo museale regionale e le Soprintendenze; g) assicura una stretta relazione con il territorio; h) autorizza il prestito dei beni culturali delle collezioni di propria competenza per mostre od esposizioni sul territorio nazionale o all'estero; i) autorizza le attivita' di studio e di pubblicazione dei materiali esposti e/o conservati presso il museo; l) dispone l'affidamento diretto o in concessione delle attivita' e dei servizi pubblici di valorizzazione del museo; m) coadiuva la Direzione generale Bilancio e la Direzione generale Musei nel favorire l'erogazione di elargizioni liberali da parte dei privati a sostegno della cultura, anche attraverso apposite convenzioni con gli istituti e i luoghi della cultura*

Per quanto concerne "*i musei non costituenti uffici dirigenziali essi sono articolazioni dei poli museali regionali*"[13]; i Poli Museali regionali in numero di 17 a livello nazionale sono "*articolazioni periferiche della Direzione Generale Musei. Assicurano sul territorio l'espletamento del servizio pubblico di fruizione e di valorizzazione"*[14], a ciascun polo corrisponde un Direttore con funzioni similari al Direttore dei musei dirigenziali. Esso ha in aggiunta il compito di coordinare, programmare, indirizzare e monitorare tutte le attività di ogni singolo museo facente parte del polo.

I musei pubblici regionali, provinciali e civici invece possono presentarsi come: "museo ufficio"; a parziale autonomia o indipendente[15]. In Italia, circa il 47,9% dei musei pubblici è di proprietà comunale[16]. Questo dato conferma che la caratteristica principale del patrimonio culturale italiano è la territorialità, ovvero la distribuzione del patrimonio culturale è diffusa sul intero territorio e la sua popolazione. Il museo ufficio risulta la formula gestionale più comune; esso è attuatore di scelte strategiche aventi matrice amministrativa, cioè in generale i musei italiani pubblici attuano programmi e scelte effettuate dall'ente titolato alla proprietà. L'ente proprietario stabilisce nel migliore dei casi obiettivi e strategie da perseguire[17] ed il museo, qualora sia provvisto di un organo interno scientifico, adotta le scelte, pianifica le azioni, le programma e produce. Infine somministra il servizio al pubblico, inteso per lo più come numero dei potenziali visitatori e degli effettivi utenti che possono accedere alla struttura. In chiusura del processo vi è la revisione attraverso strumenti e indicatori[18] che verificano l'effettiva capacità del museo di adempiere alla sua missione nonstante le risorse spesso esigue. In relazione alle

---

e gli enti locali; a tal fine, promuove progetti di sensibilizzazione e specifiche campagne di raccolta fondi, anche attraverso le modalita' di finanziamento collettivo; n) svolge attivita' di ricerca, o) svolge le funzioni di stazione appaltante." Art. 35 comma 4 del DPCM n° 171/2014

[13] Comma 3. Art 35 DPCM n°171/2014

[14] Comma 1, Art. 34 DPCM n° 171/2014

[15] Jalla ci informa che "*godono di parziale autonomia i musei civici e provinciali che hanno assunto la forma di istituzioni ai sensi del D.Lgs 267/00*" ed i poli museali istituiti "*ai sensi dell'art.8 del D.Lgs 368/98. Mentre sono musei indipendenti i musei privati sorti nel quadro del rapporto tra pubblico e privato o in applicazione dell'art.10 del D.Lgs. 368/98 per i musei statali o dell'art. 113-bis del D.Lgs 267/00 per i musei di enti locali"*. Jalla D., *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano.* Utet Libreria, Torino, 2003. Pag. 27

[16] Magnani G., *Le aziende culturali. Modelli manageriali*. Giampichelli Editore, Torino, 2014 Pag. 66 – Dati Corte dei Conti (2005). La Corte dei Conti nel 2005 rilevava che i musei fossero: al 13,7% statali, al1'1,7% regionali, al 2,6% provinciali, al 47,9% comunali, all'0,40% delle comunità montane, al 22,10% privati, al 11,8% ecclesiastici.

[17] *"Alle istituzioni non viene conferita personalità giuridica, e il loro ordinamento e funzionamento deve essere disciplinato dallo statuto e dai regolamenti dell'ente locale da cui dipendono. L'ente locale difinisce le finalità e gli indirizzi del museo trasformato in istituzione, ne approva gli atti fondamentali, ne esercita a vigilanza e verifica i risultati della gestione*" Donato F.; Visser Travagli A.M.*, Il museo oltre la crisi*. Electa 2011 Pag. 102

[18] Ancora ad oggi in molti musei poco utilizzati.

informazioni in possesso, il museo consegna i risultati delle proprie attività per consentire all'ente di vagliare ed eventualmente riformulare scelte e strategie.

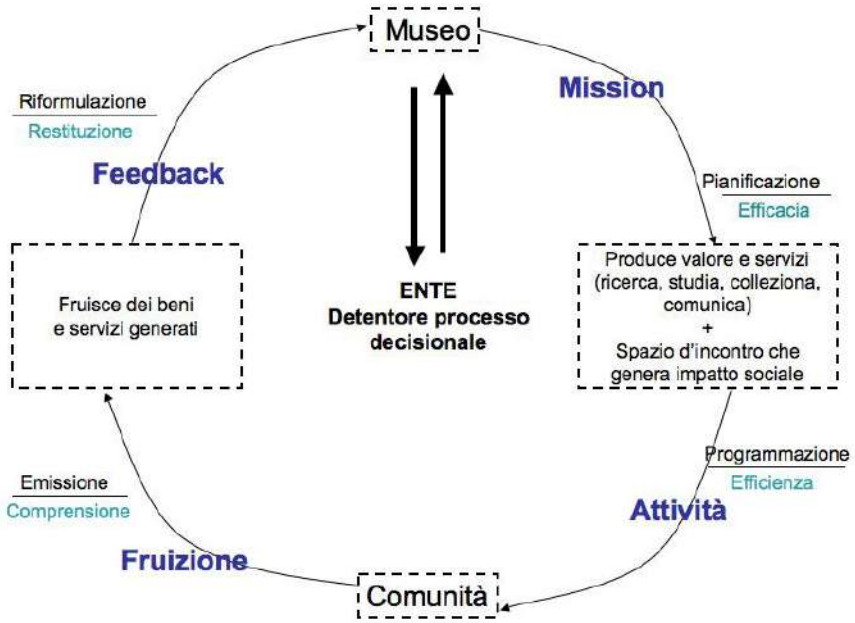

Fig.1. Dinamica relazionale del Museo-Ufficio. Elaborazione dell'Autrice

Questa dinamica processuale rispecchia l'assenza di autonomia decisionale e gestionale dei musei pubblici che genera uno scollamento tra scelte del potere decisionale e bisogni degli utenti, con l'effetto di generare negli operatori culturali notevoli difficoltà nello svolgimento dei compiti professionali. Se difatti vi è la necessità ancora oggi di ampliare l'autonomia dei musei, soprattutto se parliamo di musei regionali, provinciali e civici, deve auspicarsi che questa autonomia sia indirizzata verso la collaborazione con utenti e comunità di riferimento.

Il museo, a prescindere dalla sua tipologia e stato giuridico, presenta però nella sua natura la caratteristica dominante di esistenza legata alla fruizione, ovvero il museo ha la sua ragion d'essere non nel conservare i beni culturali, ma nel farli fruire al pubblico. È nel momento in cui si fruisce del bene che il museo realizza la sua missione generale, altrimenti è semplice deposito. Per tanto il suo rapporto con gli utenti è di vitale importanza per garantirne l'esistenza. Questo rapporto di dipendenza può aiutarci a pensare il museo in maniera differente: può essere un bene collettivo?

1.2. Bene comune. Complessità e ricerca.

Negli ultimi anni si è assistito ad una rivalutazione del concetto di bene comune. Utilizzato nelle più diverse occasioni[19] per sottolineare il senso di proprietà di una comunità, è stato oggetto di numerosi studi e valutazioni.

Il concetto economico di bene comune, meglio definito come *Commons Good*, è stato teorizzato nel 1990 da Elinor Ostrom, vincitrice del Nobel per l'economia nel 2009. Nel suo saggio "Governare i beni comuni" vi è il preciso obiettivo di riabilitare il concetto di beni comuni. La Ostrom ha parlato di "risorse di uso collettivo" in primis di tipo naturale come pascoli, laghi, banchi di pesca, ma anche di risorse artificiali come l'elettricità.

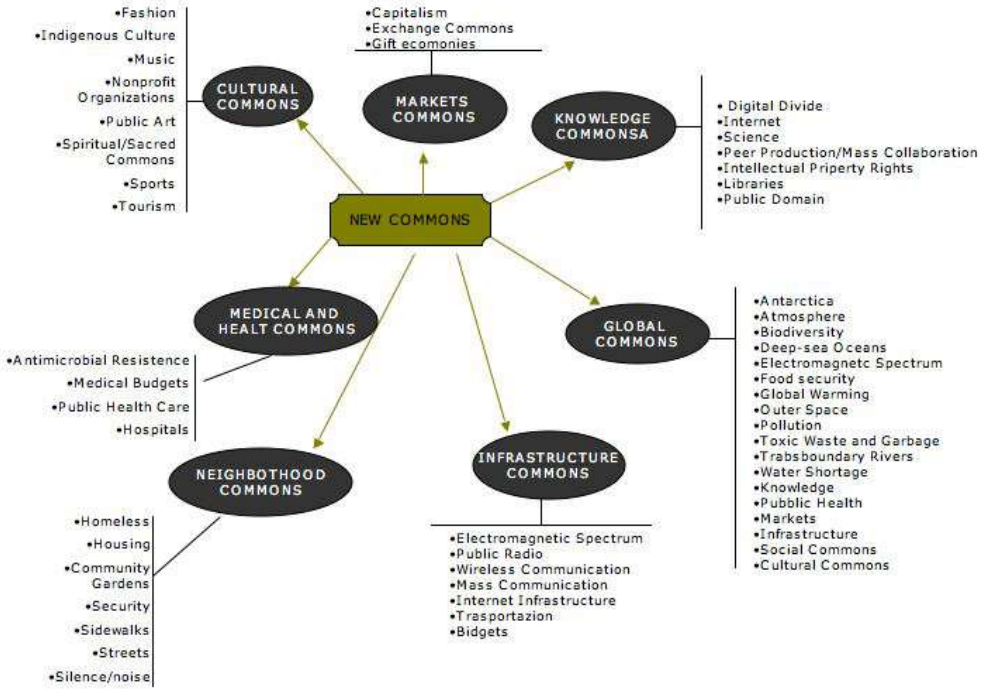

Fig.2. A map of new commons – C.Hesse

Charlotte Hesse[20], entrando nello specifico della natura dei beni comuni, li descrive e suddivide in due tipologie:

- i *commons*, indispensabili alla vita fisica dell'uomo: l'acqua, l'aria, la terra, le foreste, etc.

[19] Il concetto di bene comune riemerge in Italia nel 2011 nel contesto nazionale italiano per il referendum abrogativo noto ai più "Acqua bene comune". In ambito giuridico già nel 2009 grazie alla Commissione Rodotà il tema dei beni comuni rientrava tra i temi di dibattito culturale e legislativo. Per approfondimenti si veda paragrafo 2. Per approfondire il tema dei beni comuni si vedano Mattei (2011), Cassano (2004)

[20] Ricercatrice presso Syracuse University Library e collaboratice della Ostrom

-i new *commons*, indispensabili per la vita sociale e per lo sviluppo umano: i beni culturali, la conoscenza, le infrastrutture e il tessuto urbano, il mercato/commercio, internet, la medicina, l'istruzione, le culture tribali.

Per Hesse la mappatura dei new commons include molteplici beni categorizzati per funzione. Si parla così di beni comuni globali, beni comuni urbani, beni comuni sanitari, beni comuni culturali.

La varietà di genere di quelli che possono definirsi beni comuni può ricondursi a quattro macro aree che Irelli e De Lucia[21] definiscono ambiti:

1) Ambito di sviluppo individuale universale: identificazione dei beni comuni per indicare interessi e valori legati allo sviluppo della sfera individuale (come la salute e l'istruzione)

2) Ambito di sviluppo individuale sociale: identificazione dei beni comuni per indicare alcuni beni immateriali per la vita individuale umana nella società contemporanea come internet, formule chimiche di composizione di farmaci indispensabili (si pensi ai farmaci per la curare HIV), in questa stessa categoria rientra l'accesso alla conoscenza e alla cultura attraverso i progetti detti "Creative Commons", questi beni sono ad oggi oggetto di proprietà intellettuale, di forme di privatizzazione o tentativi di appropriazione ai fini di lucro.

3) Ambito di definizione giuridico, funzionale all'esercizio dei diritti fondamentali e del libero sviluppo dell'uomo: aria, parchi, beni archeologici, culturali e ambientali. Tali beni possono essere in proprietà di soggetti pubblici o privati su cui deve essere comunque garantita la fruizione collettiva.

4) Ambito territoriale/identitario: cioè quelle porzioni di spazio fisico in cui le comunità sono insediate e vivono; pensiamo ai parchi nelle città, alle riserve naturali etc..

La Ostrom definiscele risorse d'uso collettivo[22] come *"sistema di produzione di risorse naturali o artificiali, che sia sufficientemente grande da rendere costosa, ma non impossibile, l'esclusione di potenziali beneficiari dal suo utilizz*o." Esse sono difficilmente *escludibili*. Inoltre l'economista precisa che le risorse collettive possano essere *sottraibili.* La Ostrom sostituisce al concetto di rivalità, ovvero se un bene è utilizzato da un singolo non può essere utilizzato da un altro individuo, con il concetto di sottraibilità, che non rappresenta una privazione assoluta (il bene utilizzato da A non può essere utilizzato da B), ma corrisponde ad una minore disponibilità del bene. Essa è una caratteristica variabile da

[21] Irelli C.V., De Lucia L., "Beni comuni e diritti collettivi" scaricabile dal sito www.demaniocivico.it 2014
[22] Ostrom E., "Governare i beni comuni." Marsilio Editore, Venezia, 2006. Pag 52

risorsa a risorsa e può essere alta o bassa, si pensi alla disponibilità differente (e quindi al livello di sottraibilità) tra la conoscenza diffusa via Internet ed un banco di pesci di un bacino idrico.

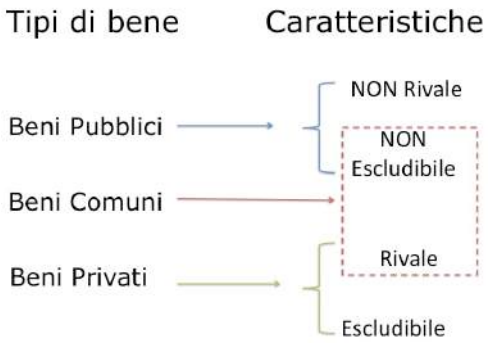

Fig.3. Tipi di beni secondo proprietà. Elaborazione dell'autrice.

Le risorse comuni si pongono così nel mezzo tra le categorie massime di proprietà concepite nel diritto, il bene pubblico e il bene privato. Le risorse comuni si pongono così nel mezzo tra le categorie massime di proprietà concepite nel diritto, il bene pubblico e il bene privato.

In ambito giuridico, la proposta d'articolato dalla Commissione Rodotà[23] del 14 giugno 2007 parla di categoria dei "*beni comuni, ossia delle cose che esprimono utilità funzionali all'esercizio dei diritti fondamentali nonché al libero sviluppo della persona. I beni comuni devono essere tutelati e salvaguardati dall'ordinamento giuridico, anche a beneficio delle generazioni future".* La commissione Rodotà è il primo tentativo italiano di definizione giuridica dei commons. Nell'elaborazione della commissione una prima distinzione fatta è tra beni pubblici, beni comuni e beni privati. Come prima affermato i commons si pongono al centro della dicotomia pubblico/privato[24].

Pupolizio sostiene che "*l'individuazione dei beni comuni prescinde esplicitamente dalla titolarità del bene (che può appartenere a soggetti pubblici o privati)"*[25]. In realtà, il posizionamento della categoria bene comune è molto più complesso e ancora oggi oggetto di analisi[26], una complessità che supera il concetto di diritto collettivo, diritto privato e

[23] Insediatasi presso il Ministero della Giustizia nel 2007 al fine di riscrivere quella parte del codice civile dedicata ai beni pubblici (Capo II del Titolo I del Libro III del Codice Civile).

[24] In questa prospettiva si è mossa anche la Suprema Corte di Cassazione asserendo che esistono: *"Beni che, indipendentemente da una preventiva individuazione da parte del legislatore, per loro natura intrinseca o finalizzazione, risultano, sulla base di una più compiuta intepretazione dell'intero sistema normativo, funzionali al perseguimento e al soddisfacimento degli interessi della collettività*" cit. in "La città come bene comune" di Iannone C., consultabile al link: http://www.aedon.mulino.it/archivio/2013/1/iaione.htm

[25]Pupolizio Ivan, "Pubblico, privato, comune" in Sociologia del diritto 3, 2014, pag 7

[26] Si veda Pupolizio I

diritto pubblico. Sempre Pupolizio parla, in relazione alla tassonomia dei beni comuni, di *"naturalizzazione" del bene comune al fine di definire delle caratteristiche che consentano di derivarne il regime giuridico più appropriato*[27]. I promotori del bene comune hanno collocato i commons in opposizione al diritto privato e al diritto pubblico[28]. Questo ha fatto si che il bene comune fosse identificato e connotato in funzione del concetto di appropriazione e di proprietà. In realtà, come spiega Iannello, *"tutto ciò che serve alla comunità per garantire la sopravvivenza propria e dei singoli diventa cosa pubblica, ed è sottratto all'arbitrarietà delle volontà individuali per garantirne l'accesso universale*"[29]. Si potrebbe quindi dire che per i beni comuni il diritto di accesso, o fruizione, sia stato confuso con il diritto di proprietà. A conferma il Giannini[30] asserisce che originariamente il demanio era una proprietà collettiva disponibile ad ogni membro della comunità, "*rilevatosi essenziale trovare chi potesse provvedere alla sua manutenzione"*[31] si passò nel corso della storia[32] dal dominus terre, al sovrano fino ad individuare lo Stato, come amministratore. Ma *"a un certo punto si invertirono le parti e si giunse a concepire Stato e Comuni come proprietari dei beni gravati da servitù di uso da parte della collettività".* Se a quanto detto fino ad ora, avviciniamo l'idea che il "comune" sia "*una costruzione sociale fondata sulla diffusione della conoscenza e l'autogoverno della produzione, e non come caratteristica instrinseca nella natura di certe categorie di bene"*[33]*,* diventa evidente come il bene comune prescinda dalla titolarità di proprietà e che esso giaccia la capacità di esprimere la massima potenzialità solo se organizzato e gestito in quanto risorsa collettiva.
Infine De Lucia e Irelli sottolineano come nell'espressione beni comuni si intercettino diversi tipi di problematicità che ne impediscono una generica trattazione giuridica. Ciò che però accomuna i beni comuni è la questione del *"human divide, di una disuguaglianza radicale che incide sulla stessa umanità delle persone, mettendo in discussione la dignità e*

[27] Pupolizio I., op cit. pag 6
[28] Il primo rappresentato dal Mercato, il secondo dallo Stato.
[29] Iannello C., "Beni pubblici Versus Beni Privati" – 2013 , pag 8
[30] M.S. Giannini, *I beni pubblici*, Bulzoni Editore, Roma, 1963
[31] Giannini, *I beni pubblici,* cit., p. 51. In Iannello C., *"Beni pubblici versus beni comuni"* 2013
[32] L'utilizzo della categoria dei beni comuni, si pone come un ritorno alle origini. La fruizione collettiva di una risorsa non è quindi una novità, in quanto già presente nel diritto romano. Vedasi il summa divisio composto da Elio Marciano, il quale parla di *res comuni, res pubblica*, *res universitas*, la *res nullius*.Amin (1973) individua nei cosidetti "comunisti primitivi" della rivoluzione neolitica un sistema di regolamentazione della società fondato su principi di enforcement del comune, le quali presentano numerose analogie con i principi di proprietà e gestione dei commons ostronomiani.
[33] Vercellone C. et Aa.Vv. "*Managing the commons in the knowledge economy*" UE, Aprile 2015 Pag.12

la vita stessa"[34]. La componente universalistica ed umanesima del bene comune è quindi fondante e fondamentale.

1.3. Gestione del bene comune e principio di sussidiarietà orizzontale

Descritte le caratteristiche della natura del bene comune, diventa indispensabile capire quale sia la formula gestionale ed organizzativa più adeguata. In questa sede prenderemo in esame due teorie gestionali: l'autorganizzazione, proposta dalla Ostrom; la co-gestione basata sul principio della sussidiarietà orizzontale.

La Ostrom suggerisce la formula auto-organizzativa [35] come migliore espressione gestionale di tale bene. L'auto-organizzazione deve costituirsi attraverso strutture flessibili, plasmate su comportamenti cooperativi e su processi partecipativi, che consentano di "*massimizzare i propri utili attraverso sequenze di azioni cooperative, compartecipi di un sistema allocativo equo."* È importante sottolineare che le strutture, organismi e modelli organizzativi, non devono porsi come mere cornici di riferimento, o come archetipo al quale riferirsi tout court, ma devono essere pensate, realizzate e fatte agire in strettissima connessione con l'ambiente di riferimento[36]. Le strutture, pensate per il coordinamento del sistema autorganizzato, possono a loro volta formularsi attraverso istituzioni che determinano accessibilità e fruibilità delle risorse. Le strutture devono essere studiate per rispondere alle circostanze specifiche locali, devono quindi plasmarsi in relazione alla natura del bene comune, se naturale o artificiale ad esempio, ed in relazione a bisogni e caratteristiche della comunità di appropriatori.

Vantaggi dell'auto-organizzazione sono:

- sostenibilità economica;
- solidarietà intergenerazionale;
- sburocraticizzazione;
- aderenza di gestione alla realtà gestita;

[34] Opera Cit. pag. 8

[35] Per autorganizzazione è possibile intendere:

- *Un sistema autorganizzante è un sistema che tende a migliorare le sue capacità nel corso del tempo, organizzando al meglio i suoi elementi per raggiungere un obiettivo determinato*" G.J.Klir "F*acets of systems Science"* Plenum Press, 1991;
- *Modello di sviluppo attraverso il quale sistemi complessi formati da molteplici elementi interagiscono efficacemente tra loro*".

[36] Ostrom., op. cit

- strutturazione di strategie gestionali ad hoc;
- rispetto della diversità della risorsa.

Le premesse che la Ostrom pone alla struttura autorganizzativa sono legate al concetto dell'Uomo come soggetto avente comportamento cooperativo *(homo civicus*) e non egoistico (*homo oeconomicus)*; da questa premessa la studiosa statunitense pone otto condizioni indispensabili per la riuscita del sistema autorganizzativo:

1) limiti di spazio fisico e d'azione del bene chiaramente definiti – ovvero la definizione chiara e precisa dei "confini" del bene comune in questione, cioè il limite fisico e intangibile nel quale gli appropriatori possono operare in totale libertà;

2) regole d'uso e comportamento perfettamente in linea con i bisogni della comunità e della risorsa – ovvero le regole stabilite aderiscono ai reali bisogni e condizioni dell'intero sistema (della risorsa in questione, della tipologia di appropriatori, della tipologia di comunità e dei suoi costumi etc…);

3) condivisione di tutte le regole e possibilità di modificarle – ovvero la possibilità da parte di chi partecipa al processo di autorganizzazione e che "subisce" le regole di partecipare ai processi di cambiamento del regolamento stesso;

4) *rispetto da parte di tutti delle scelte* - questa regola è fondamentale per la riuscita della gestione di un bene comune, essa pone le condizioni di relazione tra sistema interno gestionale ed esterno. Difatti viene specificatamente chiarito che per la riuscita dell'autogoverno il sistema di autorità esterno deve accettare le dinamiche, le condizioni e i regolamenti scelti dal sistema autorganizzato;

5) presenza di un sistema di autocontrollo dei membri– deve essere presente un sistema di automonitoraggio e autocontrollo dei comportamenti di tutti i membri della comunità;

6) sistema di sanzionamento graduale – la violazione dei regolamenti comunemente accettati prevede un sistema di sanzionamento per livello di gravità della violazione,

7) accesso a sistemi di risoluzione dei conflitti sostenibile – ovvero la possibilità per i membri della comunità autorganizzata di poter avere accesso a procedure per gestione e risoluzione dei conflitti a basso costo;

8) organizzazione chiara della struttura di autogoverno - ovvero la tipologia strutturale del sistema autogovernante deve prevedere la presenza di comparti specifici per ogni funzione che operino in correlazione gli uni con gli altri, all'interno della struttura generale di autogoverno.

Si potrebbe pensare che l'auto gestione è l'azione di un sistema complesso che pianifica, programma e decide quali azioni compiere in relazione a due fattori: la sua struttura e il tempo nel quale agisce.

Al concetto di autorganizzazione, che può apparentemente sembrare un sistema radicale di gestione, si avvicina e media il concetto di **sussidiarietà orizzontale**.

Introdotto dall'art. 118 della Costituzione Italiana che dispone: "Stato, Regioni, Città Metropolitane, Provincia e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale sulla base del principio di sussidiarietà".

Nel quadro legislativo ad esso si aggiungono:

- l'art. 23 d.L. n. 185/2008 convertito nella L. n.2/2009, dove si afferma che: "*per la realizzazione di opere di interesse locale, gruppi di cittadini organizzati possono formulare all'ente locale territoriale competente proposte operative di pronta realizzabilità.*"
- L'articolo 4.3°c., lett.a) della legge Bassasini n° 59/1997 consente l'attribuzione delle "responsabilità pubbliche anche al fine di favorire l'assolvimento di funzioni e di compiti di rilevanza sociale da parte delle famiglie, associazioni e comunità, alla autorità territorialmente e funzionalmente più vicina ai cittadini interessati".
- L'art. 3 comm. 4 del D.Lgs. 267/2000 T.U.E.L., testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali disponente che: "I comuni e le provincia svolgono le loro funzioni anche attraverso le attività che possono essere adeguatamente esercitate dalla autonoma iniziativa dei cittadini e delle loro formazioni sociali." Tramite questa legge si stabilisce che i cittadini possono attraverso l'autonoma iniziativa svolgere attività in supporto delle funzioni dell'amministrazione pubblica, ovvero fornire un servizio pubblico.

Queste basi giuridiche consentono l'apertura visionaria e futuristica delle nuove possibilità di interazione fra Stato e cittadini in merito alle questioni di interesse generale e alle funzioni pubbliche di importanza generale.

La sussidiarietà è una caratteristica che oggi viene richiamata a connotare la società. In concomitanza con la riscoperta del cittadino operativo e attivo, la sussidiarietà si mostra come valore indispensabile per la creazione di nuove strutture e identità operanti e caratterizzanti la società moderna. In particolare la sussidiarietà si divide in verticale, che caratterizza la strategia di decentramento decisionale e strategico istituzionale, ed orizzontale che specifica l'atteggiamento di tipo cooperativo fra Istituzioni e Cittadini. La

sussidiarietà orizzontale è sollecitata dalla Costituzione tramite l'articolo 4: "Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società.", promuove la libera iniziativa del cittadino ai fini di "progresso" sia materiale che spirituale della collettività.

Ma quali sono le implicazioni del concetto di sussidiarità orizzontale? La principale implicazione è la relazione forte e commistionata tra istituzioni, comunità di cittadini e servizio/bene in oggetto. La costruzione del modello di gestione del bene passa attraverso una fitta rete di contatti e relazioni, confronti e incontri (ma anche scontri). Come afferma Arena: "*La sussidiarietà orizzontale prevede infatti, per la sua realizzazione, che si istaurino rapporti fra soggetti pubblici e soggetti privati in vista del perseguimento di un interesse comune ad entrambi*"[37].

Inoltre l'attivazione dei cittadini "*può rappresentare per le amministrazioni una forma importante di collaborazione"*[38] che genera "ricadute positive". Non è secondario che "*i cittadini che si attivano mettono a disposizione della collettività risorse di vario genere*",[39]come il tempo, le competenze, ma anche l'impegno economico.

Queste risorse possono considerarsi *"risorse autonome, su cui possono fare affidamento comuni, provincie"*[40]. L'utilizzo di una logica di pensiero gestionale sussidiaria potrebbe quindi porsi come soluzione al gap socio-economico che la società attuale sta vivendo soprattutto in ambito culturale, che può rinvenire nella logica sussidiaria non solo una possibile risposta alle numerose riduzioni di finanziamento pubblico, ma anche una nuova spinta per rinnovare la sua funzione sociale. Vi è perciò la necessità di utilizzare modelli e pratiche economiche basate su sistemi cooperativi.

[37] Arena G., " Il principio di sussidiarietà nell'art.118, u.c. della Costituzione" – Studi i onore di Giorgio Berti 2003; pag.17
[38] Idem, pag 18
[39] Ibidem
[40] Idem, pag. 20

1.4. Economia collaborativa

Sappiamo che un'azienda ha lo scopo specifico di "*soddisfare i bisogni umani*"[41], in particolare "*l'azienda può essere definita come un sistema di forze economiche che realizza, nell'ambiente in cui è parte complementare, in condizioni di autonomia e tendenziale durabilità, un'attività economica consistente in un processo di produzione e di distribuzione di beni e/o servizi, con il fine di creare utilità a favore del soggetto aziendale e/o di altre collettività di riferimento*"[42]. L'azienda quindi genera utili in favore di chi "fa azienda" ed eventualmente alla sua collettività di riferimento. Alla luce degli enormi cambiamenti mondiali avvenuti negli ultimi venti anni qualcosa è cambiato.

Dal 2008 negli Usa, in Italia il vero è proprio boom tra 2012 e 2013, si è parlato di *Sharing Economy*- ovvero economia della condivisione. Negli ultimi due anni si è però avuta un'evoluzione terminologica e contenutistica che ha portato gli studiosi a parlare di economia collaborativa. Le motivazioni che hanno spinto una parte del mondo a cambiare direzione verso l'economia della condivisione sono riconducibili a:

1) motivazione ambientale, la ricerca di procedure e processi economici ecosostenibili;

2) l'innovazione tecnologica che ha completamente sconvolto i processi di produzione aziendale ma soprattutto il modo di comunicare e di relazionarsi fra individui che rientra in quello che viene comunemente definito "mondo dei social" o web 2.0;

3) *bisogno di socialità, di arricchimento personale ed esperienza*[43].

Queste motivazioni centrali hanno spinto alcune aziende e individui a porsi in una logica del "fare impresa" in maniera differente, tentando di rispondere alla crisi mondiale in maniera resiliente. Dondi[44] in merito all'esperienze della *sharing economy* scrive: "*Quello che caratterizza tanta parte delle esperienze della Sharing, è la capacità di queste nuove forme di auto-organizzazione, di rispondere a vecchi e nuovi bisogni. È una finalità, questa delle risposte ai bisogni delle persone e di provare a darla insieme in forma collaborativa, che è all'origine stessa del mondo cooperativo*". La collaborazione è la caratteristica predominante della *sharing economy.* Pais e Provasi scrivono: "*a*

[41] Zappa G., (1927)
[42] Farneti G., "Economia d'azienda", Franco Angeli Editore Milano 2007. Pag. 3
[43]Danielli A., "Liberare le buone idee. Accessibilità al capitalismo paritario". In "00"Doppiozero – Rivista on line, Marzo 2014
[44] Fondazione Unipolis " Dalla sharing economy all'economia collaborativa. L'impatto e le opportunità per il mondo cooperativo." Nella collana " I quaderni di Unipolis" Ottobre 2015. Avaible in: http://www.fondazioneunipolis.org

phenomenon whose boundaries are still somewhat blurred"[45]. Bisogna quindi trovare dei paramenti ai quali fare riferimento partendo dalla definizione, Smorto [46] scrive: "*l'espressione sharing economy designa tutte quelle attività di produzione e scambio riconducibili alla maniera tradizionale di condividere, scambiare, prestare, affittare e regalare ridefinita attraverso la tecnologia moderna e le comunità, in cui la fruizione del bene è basata sull'accesso temporaneo e condiviso in alternativa all'acquisto ed al consumo proprietario*", l'elemento eccezionale è "*l'inedita possibilità di spostare la capacità inutilizzata di beni"*[47]. Per Pais i criteri di definizione della sharing economy sono due: l'uso della tecnologia come strumento di facilitazione d'incontro tra domanda e offerta; la forma di consumo e produzione differente dalle forme tradizionali del mercato, ovvero la fruizione dei beni è basata sull'accesso temporaneo e condiviso in alternativa all'acquisto e alla consumo proprietario[48].

Sono quindi i beni/le competenze (detti anche *asset*) e le relazioni[49] a fare da fulcro centrale della sharing economy.

Fondazione Unipolis nel 2015 presenta il rapporto "*Dalla sharing economy all'economia collaborativa*"[50] mostrandoci uno spaccato molto complesso dei campi di applicazione dell'esperienze di condivisione e proponendo un divisione in cinque pilastri[51]:

- **Consumo collaborativo**, riferito a piattaforme e realtà innovative con dinamica relazionale *peer-to-peer*[52] (cioè tra pari o anche definito scambio uno ad uno quindi senza intermediazione) le quali stanno rivedendo le tradizionali modalità di scambio: condivisione (*sharing*), baratto (*bartering*), commercio (*trading*), noleggio (*renting*), donazione (*gifting*) e baratto (*swapping*);

[45] Pais I., Provasi G., "Sharing economy: a step towards the re- embeddedness of the economy?" in Stato e Mercato n° 3/2015, Il mulino, Bologna. Pag. 347

[46] Smorto G., " Sharing economy e modelli di organizzazione" Paper presentato al Colloquio scientifico sull'impresa sociale, Maggio 2015. Pag. 1

[47] Ibidem

[48] Ibidem

[49] *" La ricchezza di una collettività, di una nazione e anche della specie umana nel suo complesso non è allocata nel possesso ma nelle relazioni.*" in Cannata M., "*Un salto di cività. Intervista a Mauro Cer*ruti.", in L'impresa – Rivista di Management, Gruppo24Ore, Anno 2016 n° 3

[50] Fondazione Unipolis Op. Cit.

[51] Per tutti i dettagli si veda Fondazione Unipolis Op. Cit. Pag 17

[52] Danielli scrive che "i servizi collaborativi sono quelli che mettono direttamente in contatto le persone (chi cerca e chi offre).." in Danielli A., Op Cit.

- Produzione collaborativa: ovvero co-creazione tra individui di beni materiali, per lo più legato agli ambiti del manifatturiero (*open-manufacturing*), design (*open-design*), della gestione e degli spazi di lavoro (*co-working e FabLab*)[53];

- Apprendimento collaborativo: ovvero le pratiche di conoscenza[54] prodotte, condivise e messe a disposizione per chiunque come i MOOC (Massive Open Online Course);

- Finanza collaborativa: ovvero pratiche di finanziamento e utilizzo di strumenti finanziari basati sullo scambio *peer-to-peer*, che passano attraverso formule di azionariato diffuso, *crowdfunding*, *crowd*-sourced e*quity*[55]*, lending peer-to-peer*[56]*,* fino ad arrivare alla creazione di valute alternative.

- Governance collaborativa: ovvero pratiche di partecipazione attiva e di *governance* orizzontali improntate sull'impegno tra amministrazioni e cittadini. L'esempio più interessante in Italia è il "Regolamento dei beni comuni" realizzato da Labsus[57] al quale possono aderire tutti i comuni del territorio nazionale.

L'intero comparto dei pilastri può ricondursi "al tema più composito della *social innovation,* generalmente definita come l'insieme delle nuove pratiche e modelli che rispondono alle sfide innovando le relazioni e forme di collaborazione"[58]. Ma "non è tutto oro quel che luccica" poiché sotto la voce economia della condivisione vi sono numerose ed eterogenee esperienze contrastanti e contradditorie con i principi della condivisione e della collaborazione. Come spiegato da Adam Ardvisson "*la sharing economy così come si sta sviluppando può considerarsi un modello alternativo rispetto alla dimensione capitalistica dell'economia, dall'altro, però, può essere intesa come un nuovo modo di fare dell'economia corporate*"[59]; esistono critiche molto feroci alla sharing economy (assolutamente corrette a mio avviso) legate a due aspetti:

- la capacità di alcuni modelli di sharing, soprattutto legati al consumo collaborativo, di sfuggire alle logiche di tassazione;
- la precarizzazione e lo sfruttamento dei lavoratori.

[53] Manzo e Rannella scrivono: " One of the FabLab's guiding principles is also the development of local communities throught the dissemination of entrepreneurship." In Manzo C., Rannella F., "*FabLab in Italy: Collective goods in the sharing economy*", in Stato e Mercato n°3/2015, Il mulino, Bologna

[54] come corsi, conferenze, contenuti scientifici.

[55] Il crowdsourcing è una tipologia di attività online partecipativa nella quale una persona, istituzione, organizzazione non a scopo di lucro o azienda propone ad un gruppo di individui, mediante un annuncio aperto e flessibile, la realizzazione libera e volontaria di un compito specifico.

[56] prestito personale erogato da privati ad altri privati;

[57] http://www.labsus.org/

[58] Fondazione Unipolis. Op. Cit. Pag. 18

[59] Arvidsson A., Post-fazione del testo di Parrino L., "Sharing Desk. Freelance e lavoro collaborativo." Fondazione Giacomo Feltrinelli, Milano, 2015

Tanto da far parlare non più di sharing bensì di *economia on-demand*[60], ma non è questo tipo di degenerazione della sharing economy che ci viene in soccorso. Molto interessante è invece la visione che sempre Ardvisson[61]ci offre: " *qualora volessimo intendere la sharing economy come un fenomeno alternativo, una delle caratteristiche del lavoro della conoscenza, una risposta alla crisi e alle condizioni dell'economia corporate allora dovremo parlare di* ***economia collaborativa****, un utilizzo produttivo che si basa sulla collaborazione e sulla condivisione."* Al fine di rispondere a nuovi bisogni economici e sociali. Questo è ciò che consente all'economia collaborativa più della semplice sharing economy di rientrare a pieno titolo nella cornice della cosiddetta *innovazione sociale.*

[60] Si pensi al recentissimo caso di Foodora di Torino, ai contrasti tra i tassisti parigini e gli "uberisti", i conducenti a chiamata di "Uber" o alla contestazione dei cittadini di San Francisco ad AirBnb.
[61]Arvidsson A., Op.Cit.

Capitolo 2

Il museo azienda – collaborativa

"Più spiego, più vedo.
Io credo che il compito della spiegazione sia di permettere a noi stessi di vedere di più,
accrescere le capacità di farsi un'esperienza, non di proclamare la verità.
Forzandomi di spiegare, io imparo."
Peter Eisenman

2.1. Bene comune Cultura, primi esperimenti italiani.

Per quanto concerne le sperimentazioni di bene culturale/bene comune, il nostro paese è stato palcoscenico di manifestazioni di natura ri-appropriativa culturale di due tipologie: una legata ad una vera e propria riattivazione di spazi a vocazione culturale, l'altra legata al recupero di spazi e trasformazione in contenitori culturali; entrambe le tipologie avvicinano la realtà culturale italiana alle logiche del bene comune e della sussidiarietà orizzontale.

Le esperienze di Teatro Valle Occupato, dell'Angelo Mai[62] e di Macao[63] appartengono alla prima tipologia di riappropriazione.

Le esperinze di Z.A.C – Zone Artistiche Condivise[64] a Cinisello Balsamo (MI) o FARM PARK – Favara Farm Park[65] nell'agrigentino hanno mostrato sperimentazioni legate ad una rigenerazione urbana che fa della cultura la sua leva strategica. Il progetto Z.A.C.,-

[62] Alla fine del2004 un ex convitto abbandonato nel centro di Roma, viene occupato da venticinque famiglie in emergenza abitativa e un folto gruppo di artisti lottano per il diritto alla casa e per il diritto agli spazi indipendenti per le arti e la cultura. http://www.angelomai.org

[63] Nel maggio 2012 viene occupato da artisti e cittadini l'ex edificio detto Torre Galfa a Milano. Da allora l'edificio è stato trasformato in un centro culturale e per le politiche partecipative. http://www.macaomilano.org/

[64] www.zoneartistichecondivise.it

[65] http://www.farm-culturalpark.com/

Zone artistiche condivise, realizzato da HubOut, ha visto il coinvolgimento diretto della comunità di Cinisello Balsamo nell'obiettivo specifico di valorizzare e "rendere bella" la propria cittadina[66]. Il progetto, del 2013, era articolato in cinque fasi: la prima, la raccolta delle idee, dove ogni cittadino poteva, attraverso strumenti on line e off-line, proporre una sua idea o visione sulla città; la seconda, il raggruppamento per macro aree tematiche delle idee e votazione da parte di tutta la comunità; la terza, la progettazione, dove quattro creativi (Orizzontale, Blauer Hase, Martino Genchi, Exyzt) hanno immaginato e interpretato le idee più interessanti proposte insieme ai cittadini; la quarta, la selezione del progetto vincitore attraverso una votazione popolare; infine la co-realizzazione del progetto vincitore insieme ai cittadini. È d'interesse in questa sede osservare come, mediante il processo partecipativo ed attraverso l'uso della tecnologia (dal geo-mapping[67] a strumenti più tradizionali come gli incontri, le assemblee cittadine) l'arte contemporanea e il design sono entrati nella vita quotidiana degli abitanti di Cinisello, i quali a loro volta hanno assunto la responsabilità di scegliere e di costruire ciò che hanno ritenuto appartenente alla loro identità.

Per quanto concerne gli spazi più specificatamente a vocazione culturale, si vuole analizzare brevemente il caso del teatro Valle Occupato. Inaugurato nel gennaio 1727 il teatro Valle, è tra i teatri moderni più antichi, di Roma. Il 14 giugno 2011 il teatro fu pacificamente occupato da gruppi di artisti e lavoratori dello spettacolo, insieme a cittadine e cittadini, con l'obiettivo specifico di "*spalancare il teatro alla città*", di "*difenderlo nell'interesse di tutti" e di " avviare il processo di riconoscimento della cultura come bene comune"*[68]. Il teatro fu aperto 24 ore su 24 a tutti i cittadini. Dopo la sua occupazione, si avviò un iter proceduale di riconoscimento del Valle come Bene comune. Tale tentativo di riconoscimento, mai avvenuto, ebbe inizio con una serie di assemblee cittadine al fine di costituire una personalità giuridica adeguata allo svolgimento delle attività. Vi fu il tentativo di costituire la Fondazione "Teatro Valle Bene Comune per le Drammaturgie Italiane e Contemporanee" con un corpus di cinquemilacinquecento soci. Il suo Statuto, il primo in Italia, venne redatto in maniera partecipata da tutti gli interessati, ovvero da chiunque ritenesse suo dovere partecipare alla costituzione di tale fondazione e/o da

[66] Cinisello Balsamo è un comune di 75 484 abitanti nell'area della città metropolitana di Milano, che negli anni Cinquanta subisce un boom edilizio dovuto alla forte presenza di operai trasferitisi per lavorare nell'area industriale di Sesto San Giovanni.

[67] Con geomapping si intende il processo di localizzazione su supporto virtuale di un bene, risorsa, persone, all'interno di uno spazio fisico reale.

[68] Aa.Vv. " *Teatro Valle Occupato. La rivolta culturale dei beni comuni*" – Derive Approdi Ed.

chiunque percepisse una relazione con il progetto Valle. Lo statuto fu prodotto "*attraverso un gran numero di assemblee aperte, incontri tecnici di carattere seminariale e interventi diretti via internet su una bozza iniziale*[69] ". Ancora oggi questo aspetto risulta assolutamente innovativo in quanto ha consentito la possibilità di includere tutti coloro fisicamente impossibilitati a partecipare alla scrittura dello statuto, rendendo effettivamente possibile l'asserzione di proprietà comunitaria del bene culturale nelle sue due assunzioni, territoriale e di significato[70].

Anche l'ambito finanziario viene interpretato con la medesima chiave di lettura "*la gestione economica dovrà consentire lo svolgimento e la realizzazione delle attività artistiche e culturali, rispondendo a criteri etico-politici condivisi*", avviando pratiche come l'azionariato diffuso[71], il *crowndfunding*[72].

L'idea che gli spazi culturali possano essere quasi predestinati ad essere beni comuni sembra scontato alla luce della dichiarazione della giuria del ECF – Princess Margriet Award[73], la quale consegnando il premio 2014 al Valle asserì che: "*è di grande ispirazione per tutti coloro che lottano contro l'ondata di misure di austerità e privatizzazione che stanno minacciando la sostenibilità delle istituzioni culturali, cruciali per la vita della vita artistica e sociale. Ancora una volta, forme collettive di azioni basate sulla responsabilità condivisa offrono modelli innovativi e alternativi in molti ambiti, non solo in quello culturale. È questo merita di essere riconosciuto, celebrato, sostenuto.*" Nonostante l'esito negativo del caso Valle[74], in questa sede è interessante osservare il passaggio da spazi

[69] Op. Cit Aa.Vv.

[70] Sempre in funzione dello spirito inclusivo all'interno dello statuto vi sono due espressioni che chiariscono il principio partecipativo di questa tipologia d'iniziativa. L'utilizzo delle formule: " *da ciascuno secondo le sue possibilità*" e "*tutti i soci hanno uguali doveri e diritto a un voto in assemblea a prescindere dalla quota di partecipazione versata*", mette in luce la volontà di spostare il ruolo di detentore e di responsabile del prodotto culturale verso la cittadinanza, locale in primis, ma anche di quanti ritengono doveroso il proprio intervento anche a distanza, così come previsto dallo statuto, a prescindere dal contributo economico al progetto.

[71] L'azionariato diffuso prevede la suddivisione del capitale sociale di un azienda, impresa, fondazione, tra moltissimi azionisti, con una percentuale di possessione delle azioni che varia tra il 3-5%. Impedendo la formazione di un gruppo di controllo, avente un maggior numero di azioni in possesso, tra i vari azionisti.

[72] Il Crowndfunding è una procedura di fundraising basata sul principio azionariato diffuso e sull'idea di finanziamento dal basso. I finanziatori sono persone, associazioni ecc che scelgono attraverso piattaforme web i progetti da sostenere.

[73] European Cultural Foundation è una fondazione costituita a Ginevra nel 1954 dal filosofo svizzero Denis de Rougemont, dall'architetto Robert Schuman e dal Principe Bernhard dei Paesi Bassi. La missione della fondazione è di sostenere e connettere le esperienze culturali che contribuiscono al dibattito intersettoriale in Europa. Studiare i processi culturali innovati del territorio europeo. Il premio "Principessa Margherita per la cultura" è un'onorificenza che viene conferita alle realtà culturali che lavorano in europa che innescano processi di cambiamento sociale e politico nella società. http://www.culturalfoundation.eu/

[74] L'occupazione del TeatroValle è terminata nell'agosto 2014, ad oggi la Fondazione TeatroValle Bene Comune è in fase di trattativa con il Comune di Roma e il Ministero dei Beni Culturali per redigere un

pubblici come erogatori di servizi culturali, a spazi di produzione e azione per i cittadini culturali. Ciò che si vuole evidenziare è la comprensione da parte dei professionisti che solo attraverso la co-operazione e la co-responsabilizzazione con i cittadini gli spazi culturali possono adempiere appieno alle loro funzioni.

2.2. Museo come bene comune

Alla luce di quanto analizzato nel primo capitolo e di quanto sperimentato sul territorio italiano, possiamo asserire che nel museo sia insito il concetto di bene comune e che le strategie applicate nella gestione del commons siano valide per la funzione del museo.
Sono riscontrabili in entrambi, museo e bene comune, le seguenti caratteristiche:
- la **natura fisica**: bene comune e museo hanno in comune la natura fisica, entrambi sono struttura materiale, l'edificio museo, un bacino idrico, che è funzionale alla collettività;
- la **funzione**: entrambi nel loro interno esprimono *utilità funzionale all'esercizio dei diritti fondamentali*, il museo "*opera nella società e per la società*"[75];
- la **relazione**: il museo svolge le sue funzioni "*in stretta collaborazione con le comunità da cui provengono le collezioni e con le comunità di riferimento*"[76]; così come il bene comune, trova la sua natura solo quando la collettività ne reclama la sua utilità e ne riconosce la sua funzione, "*le utilità di un bene comune non sono prodotte dal bene in sé, ma dalla complessa relazione di commoning in cui gli occupanti fanno vivere il bene e ne traggono a loro volta dei benefici, costruendo un ecosistema collettivo fatto di relazioni qualitative tra persone e cose*"[77];
- La **natura sociale:** il museo trova la sua ragion d'essere come "istituto culturale" nella sua relazione con gli utenti, il bene diventa comune nel momento in cui si innesca la relazione fra esso e la comunità;
- La **temporaneità intergenerazionale:** il bene comune viene utilizzato in funzione del principio dell'intergenerazionalità, ovvero che il suo uso attuale non precluda alle

accordo per la gestione del Teatro. Tale convenzione è attualmente in fase di lavorazione on-line, essa è quindi costruita con l'aiuto di tutti i cittadini, che possono inserire le loro idee all'interno della bozza.
[75] Sibillo-Parri, La dimensione sociale e la dimensione economica del museo, in I valori del museo Atti del XXIII Congresso ANMS - Il patrimonio culturale dei musei scientifici, 2015
[76] Punto n° 6, Codice Etico dei Musei, Icom.
[77] Ibidem

generazioni future di accedervi; così il museo eroga i suoi servizi al pubblico presente con il principio di tutela del patrimonio al fine di garantirne la stessa fruizione nelle generazioni future.

Postulata l'asserzione che il museo può essere considerato nell'esercizio delle sue funzioni un bene comune, la visione dell'istituto che eroga servizi verso i cittadini subisce una metamorfosi. Ed è in questa metamorfosi che sono rinvenibili potenziali risposte ai quesiti del Garlandini.

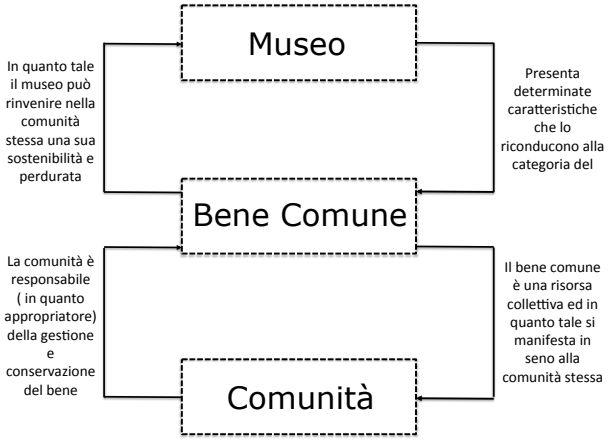

Fig.4. Ipotesi di processualizzazione del museo bene comune. A cura dell'autrice.

Il museo identificato come risorsa della comunità è supportato e sostenuto mediante l'attiva presenza della comunità che assume un ruolo di player al pari delle Istituzioni, avanzando proposte, contribuendo alla realizzazione del processo produttivo culturale, supportando con le proprie risorse l'istituto museale.

È possibile immaginare una gestione del museo che veda amministratori, professionisti della cultura e cittadini allo stesso livello del processo decisionale? È giusto pensare che i cittadini mediante la loro attivazione possano sostenere la produzione culturale del museo? Quali percorsi dovrebbero attivare i musei per raggiungere tale obiettivo?

2.3. Il museo azienda di servizi

Negli anni Novanta e Duemila si è vista una crescita della letteratura in merito al rapporto tra musei ed economia aziendale. In particolare si è evoluto il concetto di "azienda-museo" come chiave interpretativa delle attività e delle modalità di funzionamento del museo.

Bagdadli nel suo testo "il museo come azienda" ci restituisce il significato del titolo attraverso questa definizione: " Il museo è un istituto costituito e retto per finalità eminentemente culturali, che nel suo svolgersi manifesti rilevanti strutture di ordine economico"[78].

Per Dainelli[79] il termine aziendalizzazione intende "*l'esigenza del superamento di comportamenti economicamente non razionali*"[80].

Nel suo operare il museo presenta fenomeni di natura economica, nello specifico "l'attività economica consiste nella produzione e nel consumo di beni economici atti a soddisfare i bisogni delle persone"[81]. I prodotti museali presentano analoghe caratteristiche[82] dei cosiddetti "servizi" infatti:

- il museo produce beni *intangibili* che rispondono ad una necessità non di tipo commerciale ma evolutiva ed emotiva;
- immaterialità dell'output, al momento dell'acquisto del biglietto d'ingresso il visitatore non compra il museo o le sue opere d'arte, bensì l'esperienza della visita museale;
- congiunzione spazio-temporale dei processi di produzione e consumo, nel momento in cui il visitatore fruisce della collezione lì avviene, nel medesimo spazio-tempo, il consumo;
- non trasferibilità nel tempo e nello spazio;
- peculiarità e limitazione nell'adozione di procedimenti di standardizzazione,

per questo si parla di azienda di servizi[83].

L'azienda di servizi museo, prescindendo dal suo essere azienda pubblica o privata[84], sottostà a due particolari fenomeni: il consumo congiunto, che afferma l'equiparabilità di

[78] Bagdadli S., "*Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*" EtasLibri, Milano, 1997. Pag.7
[79] Dainelli F., *Il sistema di programmazione e controllo del museo*." Franco Angeli, Milano 2012
[80] Ibidem. Pag. 12
[81] Bagdadli S., Op. Cit. Pag. 8
[82] Magnani G., Le aziende culturali: modelli manageriali, Giampichelli Editore, Torino, 2014, pag.95
[83] Dainelli Op.Cit

costo per la produzione del bene sia per un individuo sia per molti individui; la non escludibilità, che afferma l'impossibilità di escludere un gruppo di individui dal consumo del servizio una volta che questi è stato erogato (nei servizi pubblici).

Anche per il museo i servizi si dividono in:

1) servizio base: ovvero l'esposizione della collezione;
2) servizio derivato: ovvero quei servizi complementari al principale servizio, che talvolta assumono rilievo preponderante. Nel museo sono servizi derivati: le visite guidate, la mediateca, gli atelier;
3) servizi commerciali: come bookshop, ristoranti, bar etc..;

Nella produzione di questi servizi si riscontra una dinamica comportamentale tra i vari comparti di produzione del museo che viene definita da J.D.Thompson *interdipendenza reciproca* , *ovvero ogni attività realizzata da un individuo influisce in maniera diretta su quelle realizzate dagli altri*[85]. Questo fa si che tutti i comparti di produzione siano strettamente connessi e influenzati gli uni con gli altri. Il processo di produzione del museo ha come obiettivo la creazione di valore (come precedentemente detto il museo svolge attività preminentemente legate allo sviluppo della persona, al suo diletto e alla sua educazione) che si presenta come una catena di produzione che Magliacani[86] divide nelle seguenti aree: museali[87], collaterali, accessorie, di supporto.

Queste aree comprendenti specifiche attività sono contestualizzate all'interno del modello di Porter[88]che Magnani rielabora. La parte inferiore dello schema di Porter contiene le attività indispensabili alla produzione di valore, mentre la parte superiore comprende le attività funzionali alla produzione del valore culturale

---

[84] Questo perché a prescindere dall'essere una struttura pubblica o privata deve essere "al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico" così come definito dal Codice Deontologico dei Musei di ICOM

[85] Costa G., Giubitta P., Organizzazione aziendale, Mc Graw-Hill, 2008

[86] Magliacani G., Gestione e controllo di un'azienda museo, ISU – Università Cattolica, Milano, 2002, p. 126

[87] Dove per museali si intende la conservazione, esposizione e divulgazione; per collaterali quelle attività "accessorie" che però rientrano nella definizione preminente del museo quindi convegni, seminari etc; per accessorie quelle attività integrative alla fruzione del museo: bookshop, guardaroba,merchandaising, caffetteria); le attività di supporto si riferiscono invece all'ambito amministrativo, finanziario e di verifica.

[88] Porter M.E., Competitive Advantage, Free Press, New York 1985

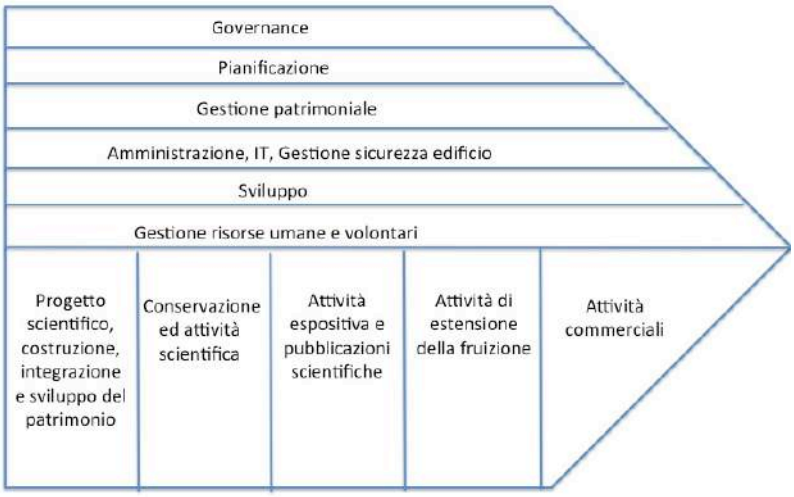

Fig.5. Catena di produzione del valore nel museo. Magnani (2014). Pag. 101

Il valore prodotto dal museo trova infine il suo senso nel momento in cui vi è lo scambio del servizio con il proprio visitatore, ma "*oggi la sfida che l'Italia sembra non riuscire a cogliere è quella del superamento del più tradizionale modello di valorizzazione del patrimonio culturale di tipo cultural fruitivo (legato al visitatore)"*[89]. C'è da chiedersi quindi quale possa essere il nuovo modello di valorizzazione, ma soprattutto di ripensamento della azienda museo[90]. Parlando di rinnovamento aziendale Cerruti scrive: "*Se il sistema economico attiva fra i suoi attori relazioni positive e cooperative, esso mostra maggiori capacità di innovazione, attivando maggiore risparmio, maggiore efficienza, maggiore disponibilità nell'inserire nei cicli economici quelle risorse che venivano trascurate*"[91]. Torna nuovamente il concetto di cooperazione espresso dal Garlandini.

Alla luce di quanto scritto fino ad ora, la domanda risulta essere: "*Quale strada può intraprendere il museo, alla luce dei cambiamenti al suo esterno e avendo al suo interno una specificità così forte*?"

[89] Hinna A., Minuti M., Ferrari R., "*Principi, forme e pratiche di rapporto pubblico – privato nella gestione del patrimonio culturale*" In Aa.Vv. "*Sud Innovation. Patrimonio culturale, Innovazione sociale e Nuova cittadinanza.*" a cura di Consiglio S., e Riitano A., FrancoAngeli, Milano 2015. Pag. 155

[90] si ricordi che l'azienda museo è l'ordine economico dell'istituto museo. Badgali Op. Cit.

[91] Cannata M., "*Un salto di cività. Intervista a Mauro Cer*ruti" in *L'impres*a *Rivista di Management*, Gruppo24Ore, Anno 2016 n°

2.4. Perché ai Musei serve l'economia collaborativa.

Nel 2013 l'Istat[92] restituiva il seguente spaccato della realtà museale italiana:

- il 21% degli spazi museali è chiuso al pubblico;
- il 57% espone meno della metà delle collezioni disponibili;
- il 33% dei musei non incassa più di ventimila euro;
- il 50% dei musei non ha un sito web;
- l'84% non gestisce canali social;
- il 90% non dispone di rete wifi gratuita;
- il 60% non ha personale che parla lingua inglese.

Questi dati devono essere pensati ricordando che il 10,8% dei musei è collocati in aree urbane con più di duecentocinquantamila abitanti; il 16,%% in aree urbane con meno di duemila abitanti; il 30,6% nei tremilatrecentoventisette comuni con una popolazione tra i duemila abitanti e i diecimila; il 26,5% nei milleesessantadue comuni con una popolazione tra i diecimila e i cinquantamila abitanti. I dati forniti dall'Istat ci inducono ad ipotizzare che la maggior parte dei musei locali viva una situazione di alto deficit qualitativo. Se fino ad oggi, la gestione e la valorizzazione dei musei sono state argomento di un acceso dibattito tra ruolo del pubblico e ruolo del privato[93], lo stato attuale dei musei ci restituisce un'immagine di generale fallimento di entrambe le parti; come spiega Consiglio "*il progressivo arretramento dello Stato, unito al continuo cambiamento organizzativo, al blocco del turnover ed ai pesanti tagli hanno creati un cocktail micidiale che ha impattato in modo molto negativo sull'intero apparato pubblico deputato alla gestione del patrimonio culturale ed ha favorito comportamenti difensivi*"[94].

Dal punto di vista del privato invece, sempre Consiglio, ci restituisce un immagine chiara di un comportamento che a fronte dello scarso ritorno d'investimento nei piccoli musei preferisce concentrarsi sul patrimonio maggiore, "*il patrimonio minore e diffuso difficilmente interessa ad un operatore privato*"[95]. Alla luce di quanto affermato a chi spetta il compito di valorizzare e "amare" il patrimonio culturale diffuso italiano? Se una delle caratteristiche del patrimonio italiano è quello di essere " *un insieme organico (di*

[92] Istat "Statistiche Report" 28 novembre 2013 – www.istat . it. Schema presente in Consiglio.S., Riitano A. (a cura di) " *Sud innovation. Patrimonio culturale, innovazione sociale e nuova cittadinanza*." FrancoAngeli, Milano, 2015 Pag. 12

[93] Severini G (2003), Lanfranconi F. (2012), Cammelli M. (2002).

[94] Consiglio S., Riitano A., Op. Cit. Pag 21

[95] Ibidem

opere, monumenti, musei, case, paesaggi, città) strettamente legato al territorio che lo ha generato"[96], chi ha diritto e dovere di prendersene cura? Vi è una sola risposta: la collettività.

La teoria di una responsabilità sociale del patrimonio culturale della collettività è stata già postulata da De Varine[97]. La responsabilità è intesa sia nella sua declinazione culturale (è quindi legata ai temi della tutela, valorizzazione, fruizione) sia nella declinazione economica (la sostenibilità). Come tale responsabilità possa essere esplicabile all'interno della logica dell'economia collaborativa è una questione che non presenta risposte esatte, ma percorsi a tentativi ed errori, per lo più sperimentati fino ad oggi in altri ambiti della società (servizi sanitari, energia, comunicazione), sappiamo però che il punto di partenza si presenta comunque univoco: la creazione di **organizzazioni di comunità**[98]**.**

Queste sono caratterizzate dai seguenti aspetti:

1) la dimensione locale;
2) l'esperienza di innovazione (intesa come combinazione ibrida di forme e strutture già esistenti)[99];
3) potenziale replicabilità;
4) nuove forme di socialità;
5) dimensione imprenditoriale[100].

Queste caratteristiche sono presenti in tutte le formule di organizzazioni di comunità, in questa sede saranno oggetto d'interesse le cooperative di comunità, poiché presentano una serie di aspetti che potrebbero aderire alle peculiarità dell'istituto museale. In esse rinveniamo: l'aspetto collaborativo, l'aspetto imprenditoriale, l'essere attore economico per lo sviluppo del territorio, una governance partecipativa orientata alla

[96] Settis S., Italia S.p.a. Einaudi Editore, Torino, 2002, p.12

[97] Nel terzo capitolo di questa tesi è presente la teoria di De Varine sulla responsabilità del patrimonio culturale della collettività. Si veda pagine

[98] Con organizzazioni di comunità intendiamo formule organizzative (imprese, fondazioni, cooperative) che si "*propongono di rimediare ai limiti dei modelli costruiti attorno alla tradizionale centralità dell'intervento pubblico o alla pretesa dei mercati orientati solo o soprattutto al guadagno privato di proporsi come sostituti più efficienti dell'azione pubblica*." Bodini, R., Borzaga C., Mori P., Salvatori G., Sforzi J., Zandonai F., (a cura di) " *Le cooperative di comunità. Azioni e politiche per consolidare le pratiche e sbloccare il potenziali di imprenditoria comunitaria*." Libro bianco – EURICS, Trento, 2016

[99] Venturi P., Zandonai F., "Innovazione sociale e imprese sociali" – short papar Aiccon (2012)

[100] Quest'ultima sta ad indicare "la costruzione di un tessuto di solidarietà che nasce dalla ricerca di soluzioni a problemi comuni su una scala sufficientemente delimitata da compensare il sentimento di impotenza che assale gli individui di fronte ai problemi complessi." Bodini, R., Borzaga C., Mori P., Salvatori G., Sforzi J., Zandonai F. Op. cit. Pag.15

multistakelholdership[101]. Sulla cooperativa di comunità Dotti scrive: "Nasce per sviluppare occupazione e coesione, favorire il mantenimento e la crescita dei servizi per le persone, valorizzare il territorio e produrre vantaggi economici e sociali"[102]. Ancora per Volonté[103] le cooperative sociali di servizi si pongono tra domanda e offerta, offrendo un compartimento di valori solidaristici ed equi alla comunità, rispondendo al graduale restringimento della presenza statale nell'erogazione del servizio pubblico.

Fig.6. Caratteristiche della cooperativa di comunità. Venturi P., Zandonai F., (2012) Pag. 48

Venturi e Zandonai determinano quattro elementi che caratterizzano la specificità delle cooperative di comunità:

1)la missione incentrata sull'interesse generale della comunità;

2)il nucleo centrale delle cooperative è il territorio, le sue risorse e le sue caratteristiche;

3)la capacità di strutturarsi come impresa;

4)la facilità di accesso alla cooperativa, quindi il diventare socio, per chiunque appartenga alla comunità di riferimento; presentano una governance che deve essere inclusiva il più possibile.

Le cooperative di comunità possono catalogarsi in:

- cooperative di comunità per la produzione o gestione di beni o servizi d'interesse generale per la comunità;
- cooperative di comunità per la gestione e valorizzazione di beni e infrastrutture pubbliche o private;

[101] "O*ssia forme di governance che comportino l'attribuzione ad una pluralità di portatori d'interesse della responsabilità dei processi decisionali inerenti il governo dell'organizzazione stessa."* - Costa, E., T. Ramus (2010), *Mission, strategie e valutazione delle performance delle aziende nonprofit in un approccio di stakeholder managemen*t, Euricse Working Papers, N.007 | 10 Pag.10

[102] Dotti M., "Cooperative di comunità: le sfide vinte, quelle da vincere" – su Vita.it Novembre 2016

[103] Volontè P., Bichi R., "Le imprese sociali e i beni culturali". FrancoAngeli, Milano, 2001

- cooperative per la gestione di attività e interventi per lo sviluppo locale.

  In particolare le cooperative volte alla gestione e valorizzazione di beni e infrastrutture pubbliche o private sono "impegnate in processi di rigenerazione e riqualificazione di risorse immobiliari e di spazi abbandonati o sottoutilizzati"[104] ed hanno l'obiettivo di fornire servizi alla collettività e creare attività economiche a scopo culturale, ludico, etc.

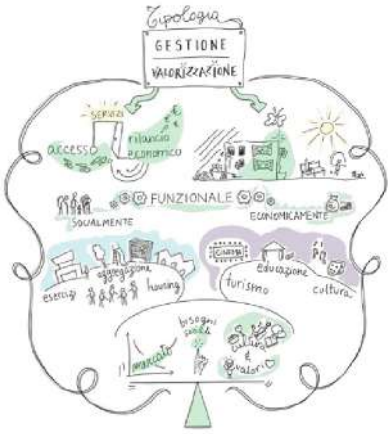

Fig.7. Cooperative volte alla gestione e valorizzazione di beni e infrastrutture pubbliche o private. Venturi P., Zandonai F., (2002) Op. Cit. p.48

Le cooperative volte alla gestione di beni o servizi di interesse generale per la comunità si connotano dalla "presenza di soci operanti in specifici settori o da gruppi professionali a base sociale aperta e multi-stakeholder"[105].

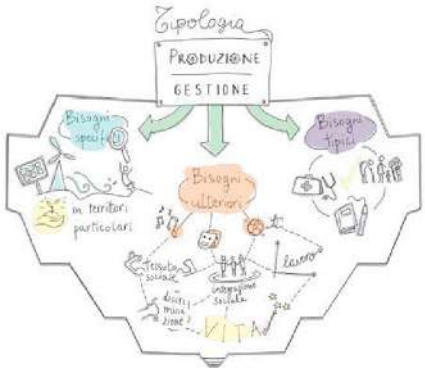

Fig.8. Cooperativa di comunità per la gestione di beni e servizi d'interesse generale. Venturi P., Zandonai F (2002) Op.Cit. p. 48

[104] Venturi P., Zandonai F., Op. Cit. Pag.41
[105] Ibidem

Le cooperative di comunità possono rappresentare un sistema o mezzo con la quale è possibile re-inventare la struttura museale. Proprio perché nelle priorità esposte dal Garlandini si evidenziano: la necessità di ricongiungere il museo al territorio, l'urgenza di spingere la missione museale al di là della fruizione e conservazione, il bisogno di mettere il museo al centro del cambiamento sociale; la creazione di nuove formule gestionali ibride e missioni culturali collettive che possono trasformare quel precario panorama proposto dall'Istat, in un interessante campo di esperienze, sperimentazioni e tentativi. In Italia la sperimentazione di forme collaborative in ambito museale è piuttosto esigua ma è possibile ricercare esperienze innovative in ambito culturale tra le tante citiamo Swap Museum[106] (Lecce) e Farmidabile (Favara, Agrigento).

Swapmuseum è un progetto nato tra il 2014 e il 2015 dall'associazione di promozione sociale 34°Fuso. Swap è la prima piattaforma di scambio tra piccoli musei e giovani dai 16 ai 25 anni attraverso *il people raising*, ovvero il reclutamento di volontari, i quali mettono a disposizione del museo tempo e creatività in cambio di benefit. Il processo di scambio è il seguente: attraverso la piattaforma il museo manifesta l'esigenza di migliorare servizi non specialistici ma fondamentali per la sua stessa sopravvivenza (per esempio: apertura e accoglienza, documentazione fotografica delle attività, monitoraggio dei visitatori ecc).

I giovani, in base alle proprie attitudini, potranno scegliere le attività da svolgere in cambio di benefit commisurati al numero di ore impiegate nel museo. I benefit vengono individuati ed erogati da Swapmuseum e vanno da una serie di agevolazioni riconosciute dagli esercizi commerciali affiliati alla possibilità di usufruire degli spazi museali per un certo numero di ore o ancora dai gadget a forme di ringraziamento pubblico, fino al riconoscimento dei crediti formativi. Nel "registro" swap si annoverano: il Museo Diocesano di arte sacra di Lecce, Il museo provinciale Sigismondo Castromediano, il Museo Ferroviario della Puglia, Il museo della Cartapesta di Lecce, il Museo ambientale e il Museo archeologico dell'Università del Salento, il Castello Carlo V di Lecce. Tra le varie aziende private che collaboraro con Swap per i benefit vi sono: la storica libreria Pensa di Lecce e le Officine Cantelmo.

Guardando alle risorse messe in campo (collezione, spazi e competenze dei i musei; tempo e creatività dei giovani) le risorse generate si rinvengono nella comunicazione dell'esperienza museale del volontario, che proprio attraverso le sue parole restituisce dei

[106] www.swapmuseum.com

feed comunicativi[107], nell'emancipazione tecnologica che ragazzi regalano ai musei[108], nella formazione di nuove competenze che i giovani acquisiscono durante le loro attività nei musei (conoscenza delle collezioni, composizione di rassegna stampa e di storytelling etc..). Altro caso (unico in Italia) di cooperativa di comunità in ambito culturale è Farmidabile a Favara, Sicilia. Il progetto d'impresa nasce nel 2014 quando diciotto persone decidono di affiancare FavaraFarmPark[109] nel recupero del centro storico di Favara. Nel 2015 realizzano una prima mappatura di comunità grazie al progetto "Creative Mapping Week" con l'obiettivo di indagare percezioni e memorie al fine di conoscere la relazione dei favaresi con la propria città e con il centro d'arti contemporanee Farm. Dalla ricerca sociale condotta emerge il bisogno di partecipare attivamente ai processi culturali attivi nel territorio, la volontà della fascia demograficamente più anziana di "trovare una soluzione per i giovani", bisogno di collaborazione collettiva per la propria città. Nel 2015 realizzano il progetto "*Albero 2.0 – Soluzioni per vuoti urbani",* all'interno di un'area privata, dove prima della demolizione vi era un'abitazione, viene realizzata un'enorme casa su un albero artificiale. Tutte le fasi del progetto sono realizzate in collaborazione con la comunità, la pianificazione, la ricerca dei fondi e dei materiali, la realizzazione. Il parco rimane è a disposizione dei cittadini per tre mesi per gentile concessione del privato cittadino, poi smantellato. Nel Giugno 2016 Farmidabile realizza in concomitanza con le celebrazioni dell'anniversario di FarmPark il "Fuori Salone", che vede il coinvolgimento di privati e imprese in una serie di eventi paralleli al calendario ufficiale del Parco contemporaneo. Vengono così realizzati un parco pubblico stabile su suolo privato ed un riallestimento di interni ad opera di designers presso il palazzo Cafisi[110]. Pur essendo ancora iniziale come esperienza collaborativa, è interessante osservare come il fenomeno cooperativo nasca in supporto di una peculiarità del territorio e con la precisa volontà di includere gli abitanti nel suo operato, coinvolgendo privati e imprese accomunati dall'essere locali. Per entrambe le esperienze il punto d'inizio è rappresentato dal patrimonio culturale del

[107] http://swapmuseum.tumblr.com
[108] Come nel caso delle visite multimediali di Izi.Travel create da alcune giovani swapper per il Museo ferroviario di Puglia.
[109] Favara FarmPark è un progetto nato nel 2010 nel cuore storico della città di Favara per volontà di due privati che investono nell'acquisizione di alcuni immobili nell'area detta "sette cortili" e procedono nella rigenerazione degli spazi attraverso la chiamata di artisti, architetti e designer. Per il blog Purple Travel, Farm park è il sesto posto al mondo come meta turistica per l'arte contemporanea.
[110] Un immobile storico di proprietà privata, i cui proprietari (soci della cooperativa di comunità), in cui si realizzerà una struttura ricettiva.

territorio (i musei pubblici per Swap e il parco d'arte contemporanea per Farmidabile), mentre lo sviluppo è rappresentato dalla collaborazione fra cittadini, cultura e imprese/associazioni.

Swap e Farmidabile nascono in funzione e a disposizione della partecipazione degli individui per la tutela, valorizzazione e gestione di del patrimonio culturale. L'attivazione attraverso l'interesse per l'arte e per il proprio territorio si pone come apripista per l'intera azione collaborativa. Ma come innescare la partecipazione?

CAPITOLO TERZO

"The public is no loger a collection of hypnotized test subjects,
but an assembly of interested persons whose demands it must satisfy."
Walter Benjamin
What is epic theatre? A study on Brecht,1939

3.1. La partecipazione dei visitatori nei musei ad oggi.

Il tema della partecipazione nei musei, non è nulla di nuovo per gli esperti culturali. Nel testo del Loomis (1987) è possibile rivedere l'intero percorso di studi effettuati sul visitatore; gli anni Venti del Novecento (Gilman 1916), videro porsi l'interrogativo di come il visitatore percepisse il museo e quale tipo di "sforzo" venisse richiesto per vivere l'esperienza museale; gli anni Trenta concentrarono gli studi verso la relazione fra visitatore e museo, cercando di coglierne il rapporto e analizzando la capacità del museo di fornire occasione di formazione ed educazione. Questi furono gli anni in cui si avviarono le prime concezioni di museo come *"luogo altro deputato a promuovere la crescita sociale e culturale degli individui e quindi della comunità"*[111] .

Ancora tra gli anni Cinquanta e Sessanta vennero a svilupparsi due filoni di ricerche complementari, il primo legato allo studio socio-demografico del visitatore, il secondo incentrato sulla capacità del museo di innescare e promuovere processi di diffusione della cultura. Negli anni Ottanta si proseguì nella ricerca di comprendere l'interazione che il visitatore sviluppa con il museo e la capacità di quest'ultimo di farsi comprendere con i suoi strumenti (le opere, le didascalie, gli allestimenti).

Infine gli anni Novanta videro il sorgere del rapporto economia/museo, si avviarono i primi studi in campo di capacità di spesa dei visitatori, di marketing e di efficacia del museo di generare economie esterne in un territorio. Si parla in questi anni *di customer satisfaction*, di *prosumer*, di *user- generated content*, di pubblico e non pubblico.

Oggi gli studi legati alla fruizione museale cercano di capire come rivitalizzare il pubblico e come incentivarlo ad co-operare con il museo mediante processi e pratiche che pongano

[111] Sollima L., Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca, in Fizz.It – Oltre il marketing culturale, pag 3

domanda e offerta sullo stesso piano. La chiamata alle arti non è più rivolta agli artisti ma al pubblico, invitato a partecipare a varie intensità al processo di produzione culturale, dallo scegliere la sua opera preferita fino all'assistere il curatore per il *concept* d'allestimento. Questo è in parte dovuto ad una maggiore consapevolezza da parte degli operatori culturali della fondamentale importanza di attuare il fenomeno di "democrazia culturale"[112], concetto introdotto nel 1972 durante la conferenza Unesco di Helsinki. Dall'altra parte grazie alla presenza sempre più pressante di utenti attivi, dovuto all'avvento dell'ICT nel settore culturale, l'uso delle tecnologie ha avvicinato in maniera radicale il visitatore al museo, si pensi alla *#Museumweek*[113], o al "*Google Art & Project*", dove la mission "*Explore stories around the world*" dichiara nell'immediato l'obiettivo primario di Google: ovvero consentire l'esplorazione e l'accesso all'arte del mondo mediante tour virtuali. Ancora il web fornisce un'occasione di avvicinamento tra pubblico e musei attraverso *#AskCurator*[114], un'iniziativa nata nel 2010 con 340 musei di tutto il mondo, oggi alla sesta edizione dove i visitatori pongono quesiti ai curatori dei musei aderenti, con l'obiettivo di chiedere al personale del museo curiosità e approfondimenti sul lavoro del museo e sulle mostre da loro presentate. Nel 2016 hanno partecipato 1344 musei provenienti da 53 paesi di tutto il mondo.

L'aspetto social di queste iniziative facilita immissione dei concetti artistici e culturali in modalità virale nelle reti web rafforzando il rapporto tra pubblico e istituzione ma anche, potenzialmente, avvicinando chi non fruisce dell'iniziativa stessa. Questi fenomeni sono legati, per lo più, ad aspetti programmatici delle attività museali: supporto alla comunicazione, rilevazione feedback, attivazione per la promozione. Mentre per ciò che concerne gli aspetti decisionali e gestionali ad oggi l'utente non è ancora così co-responsabile.

[112] https://miriconosci.wordpress.com/2016/05/16/perche-difendiamo-laccesso-gratuito-al-patrimonio-culturale/
[113] http://www.wired.it/play/cultura/2016/02/22/museumweek-musei-twitter/
[114] http://www.mardixon.com/wordpress/askacurator-who-to-ask-sept-14-2016/

3.2 Audience engagement: la natura attiva del pubblico museale.

La ricerca scientifica sta utilizzando due nuove categorie per lo studio dei pubblici: AD (l'audience development) e AE (l'audience engagement)[115].

Con *audience development* s'intende "*il processo di allungamento*[116] *e diversificazione dei pubblici e di miglioramento delle condizioni complessive di fruizione*"[117] ovvero tutte quelle strategie volte all'ampliamento delle fasce delle utenze nei musei e dei non visitatori. Richard Hadley, direttore dell'Audience Europe Network[118] afferma che "*audience development is not just about people who come to the arts. It's also about people who don't come*". L'Art Council of England, nel 2006, fornisce la seguente definizione di AD: "*The term of audience development describes activity which is undertaken specifically to meet the needs of existing and potential audiences and to help art organisation to develop ongoing releationships whit audiences. It can include aspects of marketing, commissioning, programming, education, customer care and distribution*". Ancora Garimboldi definisce l'AD come un *processo strutturato di ampliamento, diversificazione, intensificazione, delle relazioni di un'organizzazione culturale con le persone*[119]. Dodd e Sandell nel 1998 con il loro report "Buiding Bridges" affermano che "*Audience development is about breaking down the barriers which hinder access to museums and 'building bridges' with different groups to ensure their specific needs are met. It is a process by which a museum seeks to create access to, encourage greater use of its collections and services by an identified group of people"*[120]. Una strategia di audience development è stata la realizzazione del progetto "Connettive Conversation" del Manchester Museum[121].

---

[115] http://bookshop.europa.eu/it/european-audiences-pbNC3112683/

[116] inteso come ampliamento

[117] Fondazione Fitzcarraldo, *"Quali politiche per un pubblico nuovo? Un percorso di ricerca e di azione per i musei di Torino e Piemonte*", in www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/nuovipubblici_report.pdf

[118] http://www.audienceseurope.net/

[119] Garimboldi A., "Audience Development per organizzazioni culturali" - Fondazione Fitzcarraldo; visionabile sul sito http://bando.che-fare.com

[120] Hayes D., Alater A., "Rethinking the missionary position- The quest for sustainable audience development strategies"; Managing Leisure, pag 3; scaricabile al link: http://dx.doi.org/10.1080/13606710110079882

[121] www.museum.manchester.ac.uk/community/collectiveconversations

Nato nel 2004, vede i visitatori nella veste di narratori di storie reali o di fantasia, i quali prendono spunto per le loro narrazioni dagli oggetti esposti nel museo. Queste narrazioni sono poi filmate dal personale del museo e caricate on line sul canale Youtube del museo. Due le conseguenze di questo progetto: una prima è stata la necessità di recuperare anche oggetti conservati nel deposito e mai esposti che sono stati "richiesti" dai visitatori per raccontare le proprie storie, la seconda conseguenza è stata l'incremento dei visitatori di

L'audience engagement (AE) è definito dall'Unione Europea come "processo strategico, dinamico ed interattivo per rendere le arti più accessibili". Nello specifico l'AE ha l'obiettivo di coinvolgere i singoli individui e le comunità in momenti legati al mondo culturale, anche attraverso esperienze di volontariato, co-creazione artistica e di utilizzo di nuove tecnologie[122].

Lo studio del pubblico e il suo potenziamento non è più identificato come una disciplina[123] a sé stante, ma come un implementazione naturale degli strumenti e delle strategie legate all'educazione, alla comunicazione e al marketing, pensato quindi come un orientantamento strategico[124].

L'audience engagement è quindi un modo di leggere e realizzare l'istituzione museale avente l'effetto di innescare processi partecipativi e co-ricettivi tra pubblico e istituto.

Nel 2011 Alan Brown e Rebecca Ratzkin realizzano il paper "Making sense of the audience engagement"[125] dove strutturano l'arco di engagement, un diagramma che traccia gli step del processo di engagement di un visitatore.

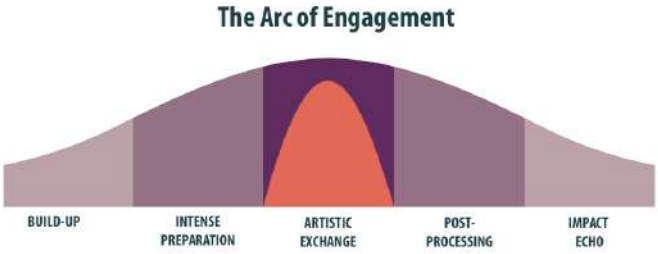

Fig.9. *Arc of Engagement. Fonte Brown & Ratzkin, 2011, pag. 7*

Non tutti i visitatori attraversano tutte le cinque fasi, ma il processo inizia dal primo step la *build-up*, ovvero il primo contatto con il prodotto/servizio culturale, per lo più legato alla comunicazione e alla promozione che il visitatore riceve tramite social media, web,

origine africana, i quali si sono avvicinati al museo, dopo aver visto i video di loro connazionali che erano già integrati all'interno del museo.

[122] http://bookshop.europa.eu/en/european-audiences-pbNC3112683/ in Gasca E., "Musei per tutti. Musei accessibili verso l'audience engagement", articolo presente su http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/musei-tutti-musei-accessibili-verso-l%E2%80%99audience-engagement#sthash.bpfsRdAJ.dpuf

[123] Ad oggi tra l'altro è interessante notare che vi è una dicotomia terminologica, poiché per una parte degli studiosi Engagement e Development covergono nello stesso campo.

[124] Per un'approfondimento vedi Bollo A., *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development.*

[125] Studio prodotto dalla San Francisco Foudation in collaborazione con la Wallance Foudation.

brochure, manifest etc. Questi insieme allo step di *intense preparation*, rappresentano una sorta di corteggiamento che tramite processi comunicativi esorta l'utente a scegliere il consumo del prodotto/servizio. Lo scambio artistico rappresenta nell'arco la cuspide, il punto di maggior importanza che segna il rapporto fra fruitore culturale e produttore. La fase successiva, *post-processing*, è la fase in cui il visitatore rielabora e fa sedimentare l'esperienza culturale, dalla quale trae le sue preferenze su eventuali ulteriori consumi culturali. Ultima fase è la eco generata sul fruitore, ovvero l'impatto che il prodotto/servizio culturale lascia. Dalla fase di sedimentazione nasce il rapporto con l'istituzione, nella fase "eco" la creazione di significato dell'esperienza è l'*hotspot* principale dal quale si genera la partecipazione attiva alla creazione dei processi culturali.

La James Irvine Foundation di San Francisco (California) nel 2014 nella pubblicazione *Making meaningful connections* parla di " making new friends" come principio base per lo sviluppo del pubblico. Inoltre ha elaborato una serie di elementi fondamentali per l'elaborazione di una strategia di audience engagement efficace.

Il primo è la rivisitazione della mission museale nella quale devono essere incluse le necessità culturali della comunità di riferimento regolarmente revisionate e aggiornate.

Il secondo è la dotazione interna di personale attivo, competente e culturalmente curioso di miscelare le proprie competenze con quelle della comunità. Nello studio si è evidenziato quanto importante sia il ruolo del direttore che si pone a traino del processo di adattamento della struttura interna museale rispetto ai cambiamenti esterni. Egli deve trasformare l'organizzazione in un organismo resiliente e consapevole della transitorietà degli elementi fissati nella struttura gestionale museale.

Terzo elemento è l'inclusività del processo poiché non vi devono essere esclusioni di target legate a motivi religiosi, di preferenza sessuale, di lingua, di gap economico.

All'atto pratico il museo dovrebbe quindi realizzare quanto previsto nei seguenti punti:

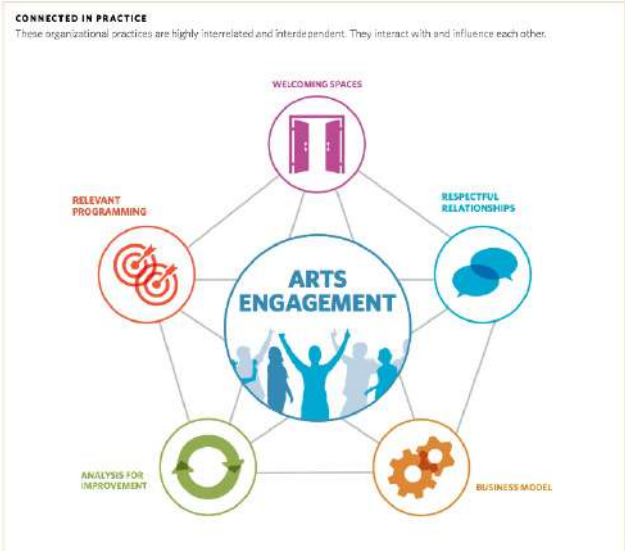

Fig.10. "Making meangful connetions", Jamens Irvine Foundation Anno, pag. 11

1) *Welcoming space* - ripensare ed eventualmente dotarsi di spazi dediti all'accoglienza e alla fruizione. Ridisegnati e allestiti in funzione della percezione positiva di accoglienza anche per chi non frequenta abitualmente i musei

2) *Respectful relationships* - Comprendere approfonditamente le diversità culturali presenti nelle proprie comunità; attivare partnership con eventuali organizzazioni culturali legate alla promozione della cultura etnica ed includerle nella stesura dei piani programmatici; attivare delle vere e proprie relazioni culturali con i pubblici ragionando in una logica inclusiva;

3) *Relevant programming* - integrare la programmazione ordinaria con artisti/attività/panel provenienti dalle comunità/target che si vogliono intercettare. Ciò non vuol dire sconvolgere la normale programmazione ma rendere "leggibile" ai vari pubblici i temi cari al museo. Ciò implica quindi la necessità di dialogare approfonditamente e costantemente con i target attraverso focus-group, ricerche di mercato, interviste individuali etc.;

4) *Analysis for improvement* – dotarsi di un sistema di monitoraggio del raggiungimento dei vari obiettivi qualitativi e quantitativi, sia interni all'organizzazione che esterni. Parliamo quindi di obiettivi artistici, comunicativi, culturali, sociali, ecc.

5) *Business Model* – pensare un prospetto economico variegato e strutturato con soluzioni efficaci, al fine di rispondere a possibili problemi di bilancio. È importante non dimenticare che la "scelta di includere" incide sul budget dell'organizzazione poiché i processi inclusivi sono molto lunghi e pertanto possono avere dei costi di lunga durata.

3.3. I modelli partecipativi: alcuni esempi

Si tratta quindi di incoraggiare l'uso del museo, della sua collezione e dei suoi servizi; di azzerare tutte quelle barriere anteposte fra musei e visitatori. Questi concetti richiamano lapalissianamente l'inestimabile lavoro fatto da De Varine, concretizzatosi nel saggio "Le radici del futuro", testo fondamentale per la comprensione della ragion d'essere del museo e della sua natura di bene comune.

De Varine parla di "*patrimonio cultuale riguardante innanzi tutto il cittadino, gestore o utente, dal quale bisogna cominciare*"[126]. Parla di *mobilitazione popolare per il patrimonio culturale come atto politico*[127]. Il museologo francese introduce novità interessanti parlando di strumenti partecipativi come: il censimento partecipato, la narrazione dei luoghi e le mappe culturali, al fine di rendere il contenitore museale parte integrante e integrata alla comunità. L'approccio che De Varine propone è quello di passaggio da una logica museocentrica ad una comunitocentrica. Ponendo al centro non tanto il museo in quanto contenitore di un patrimonio culturale, ma quale luogo dove la relazione fra comunità e museo trova terreno fertile e sicuro, rendendolo sostenibile[128]. De Varine parla di museo che non si esula dai contesti, ma che è al centro di essi, nel tentativo costante di dialogare con la comunità di riferimento. Si tratta di avviare un dialogo su due fronti fra museo e comunità, ponendo lo stesso all'interno del contesto culturale. Il museo quindi apre le porte alla comunità consentendo e accettando la possibilità di cambiare sé stesso. Cercando di invogliare gli utenti e i non utenti a dire " la propria", ad affiancare gli esperti nel ri-modulare l'offerta stessa dell'istituzione. Tale approccio, detto *inreach*, vede il museo "*strumento per fornire conoscenza, cittadinanza, capacità creativa e diletto*"[129] mentre il pubblico "partecipa a tutte le fasi e le attività partendo dal processo di coinvolgimento fino ai processi decisionali"[130]. Corsane spiega che "*i professionisti lavorano insieme ai*

[126] De Varine H., "Le radici del futuro. Il patrimonio culturale a servizio dello sviluppo locale" Clueb Ediz. Bologna 2005, Pag. 61

[127] Per approfondire De Varine H., Op. Cit. Pag.53

[128] In De Varine possiamo riscontrare una prima risposta a questi quesiti. Egli scrive: "*il carattere sostenibile di una strategia, di un programma , di un'azione poggia innanzi tutto sulla capacità delle popolazioni coinvolte di identificarsi nel progetto iniziale, di mobilitarsi per esso, di partecipare volontariamente e collettivamente, quindi di essere attive*." De Varine H., Op. cit. Pag. 24

[129] Corsane G., Davis P., e Elliot S., *"Nuovi modelli nella museologia contemporanea*" – Rapporto Ires Piemonte – "*Musei e cittadinanza: condividere il patrimonio culturale per promuovere la partecipazione e la formazione civica*", Pag. 23.

[130] Ibidem

partecipanti attivi, rappresentati dei vari gruppi di stakeholder e delle comunità… Insieme, essi identificano le opportune risorse per sviluppare obiettivi e finalità"[131].

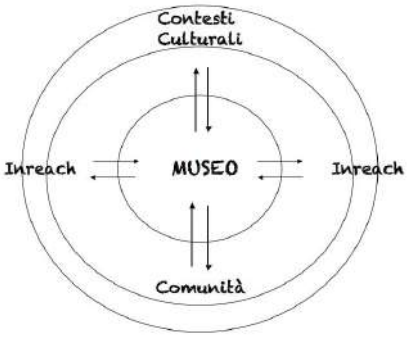

Fig.11. Approccio inreach. Fonte: Davis (1999) Ri-Elaborazione dell'autrice

Il processo *inreach* si sviluppa seguendo un binario formato da patrimonio culturale e risorse nel quale operano comunità e professionisti culturali. In esso il filone di maggiore collaborazione fra utenti e professionisti è quello della produzione culturale: catalogazione, inventario, allestimento, ricerca, interpretazione. Attraverso questo binario si avvia un processo di co-creazione del servizio museale dove si scelgono gli obiettivi e le finalità, si avvia la ricerca e la documentazione, si definiscono i criteri di curatela e l'interpretazione.

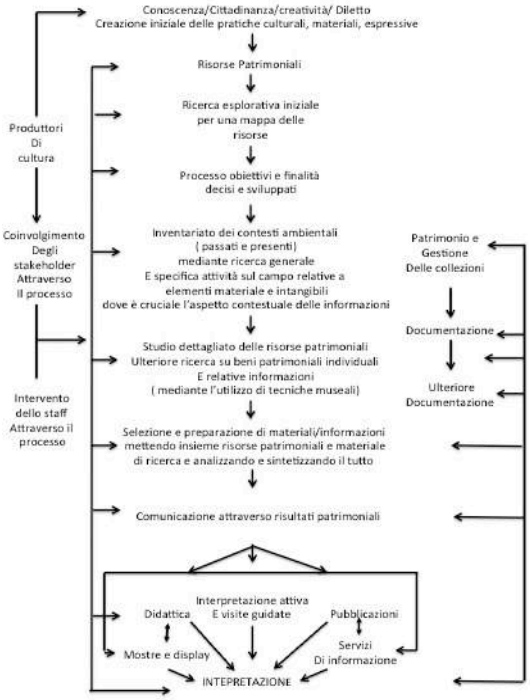

Fig.12. Modello complessivo del processo museale e del patrimonio. Corsane et al., Pag.24

[131] Ibidem

Un altro modello affine con l'approccio della Nuova museologia[132], ci viene fornito da Nina Simon. La ricercatrice americana che ha rielaborato uno studio sulla partecipazione dei visitatori durante le mostre del Public Partecipation in Scientific Research (PPSR)[133] realizzando quattro modelli tipologici di partecipazione:

	Contributory	Collaborative	Co-Creative	Hosted
What kind of commitment does your institution have to community engagement?	We're commited to helping our visitors and members feel like partecpants with the institution.	We're commited to deep partnerships with some target communities.	We're commited to supporting the needs of target communities whose goals align with the institutional mission.	We're committed to inviting community members to feel comfortable using the institution for their own purposes.
How much control do you want over the partecipatory process and product?	A lot – we want participants to follow our rules of engagement and give us what we request.	Staff will control the process, but participants' actions will steer the direction and content of the final product.	Some, but partecipants' goals and preferred working styles are just important as those of the staff.	Not much- as ling as participants follow our rules, they can produce what they want.
How do you see the institution's relationship with participants during the project?	The institution requests content and the participants supply it, subject to intitutional rules.	The institution sets the project concept and plan, and then staff members work closely with participants to make it happen.	The institution gives participants the tools to lead the project and then supports their activitiens and helps them move forward successfully.	The institution gives the participants rules and resouces and then lets the participants do their own thing.
Who do you want to participate and what kind of commitment will you seek from participants ?	We want to engage as many visitors as possible, engaging them briefly in the context of a museum or online visit.	We expect some people will opt in casually, but most will come with the explicit intention to partecipate.	We seek participants who are intentionally engaged and are dedicated to seeing the project all the way through.	We'd like to empower people who are ready to manage and implement their project on their own.

	Contributory	Collaborative	Co-Creative	Hosted
How much staff time will you commit to managing the project and working with participants?	We can manage it lightly, the way we'd maintain an interactive exhibit. But we ideally want to set it up and let it run.	We will manage the process , but we're going to set the rules of engagement based on our goals and capacity.	We will give much time as it takes to make sure participants are able to accomplish their goals.	As little as possible- we want to set it up and let it run on its own.
What kinds of skills do you want participants to gain from their activities during the project?	Creation of content, collection of data, or sharing of personal experiene. Use of technological tools to support content creation and sharing.	Everything supported by contributory projects, plus the ability to analyze, curate, design, and deliver completed products.	Everything supported by collaborative projects, plus project conceptualization, soal-setting, and evaluation skills.	None that the institution will specifically impart, except perhaps around program promotion and aundience engagement.
What goals do you have for how non-participating visitors will perceive the project?	The project will help visitors see the institution as a place dedicted to supporting and connecting with community.	The project will help visitors see the institution as a place dedicated to supporting and connecting with community.	The project will hel visitors see the institution as a community-driven place. It will also bring in new audiences connected to the participants.	The project will attract new audiences who might not see the institution as a confortable or appealing place for them.

Fig.13. Modelli partecipativi nei musei. Simon N., 2010

[132]Con il termine Nuova museologia si intende, il movimento che nacque in Francia e in Inghilterra negli anni Ottanta. L'obiettivo della Nouvelle Muséologie era quello di "abbattere lo scalone monumentale del museo, di abolire la distanza fra il pubblico e il contenuto del museo" e di enfatizzare il suo ruolo di luogo di uso collettivo; un'idea che concordava con la musealizzazione totale, espressa ben prima degli anni Settanta nel concetto di ecomuseo.

[133] Il Public Partecipation in Scientific Research (PPSR) è un dossier di studi e analisi promosso dal Center for Advancement of Informal Science Education in collaborazione con Cornell Lab of Ornithology, University of California, Davis, Rutgers University, Carnegie Museum of Natural History, Dickinson College, avente come obiettivo descrivere come la partecipazione pubblica attraverso l'educazione informale scientifica possa creare opportunità di incremento della letteratura scientifica.

contributory projects, in questo caso il museo opera un forte controllo del processo partecipativo, vincolando e veicolando visitatori e membri della comunità museale verso un obiettivo già stabilito. Si opera ai fini del raggiungimento, da parte dei partecipanti, di determinate competenze e dei risultati attesi. Nel *contributory project* i visitatori sono sollecitati a fornire obiettivi specifici, idee o azioni creative ad un processo istituzionale controllato. L'attività di partecipazione dei visitatori si esplicita attraverso scambio di informazioni e "azioni" già programmate. I visitatori sono sollecitati a:

1) restituire i feedback rispetto alla visita;

2) prospettare le aspettative e gli obbiettivi che necessitano soddisfazione attraverso l'esperienza museale;

3) condividere esperienze e impressioni attraverso l'uso di mezzi comunicativi, ad esempio internet e i social media, ai fini della condivisione con l'esterno dell'esperienza museale.

In questo modello la fase di pianificazione vede coinvolto l'intero staff museale, escludendo completamente gli utenti; la fase operativa è caratterizzata dal ruolo marginale dello staff museale e da una più "importante" presenza degli utenti. Vantaggi del *contributory* model sono:

- la facilità di gestione dei processi da parte delle istituzioni;
- l'applicabilità del modello su tutti i target dei visitatori contemporaneamente.

Per il *Contributory project* esistono tre modalità di esecuzione:

- *Necessary contribution*: dove il successo del progetto museale si basa sull'attività di partecipazione dei visitatori;
- *Supplemental contributory*: nella quale la partecipazione dei visitatori migliora il progetto, ma non ne è il fulcro;
- *Educational Contributory*: nella quale l'atto di contribuire fornisce ai visitatori competenze o esperienze coerenti con gli obiettivi della missione museale.

È importante notare come le dinamiche di partecipazione siano, in questo caso, veicolate alle necessità della strategia che il museo sta perseguendo. Nel modello contributivo il risultato o prodotto è realizzato secondo le direttive pianificate dal museo, difatti, laddove vi siano contributi o riscontri non desiderati, i curatori hanno la possibilità di rimuoverli.

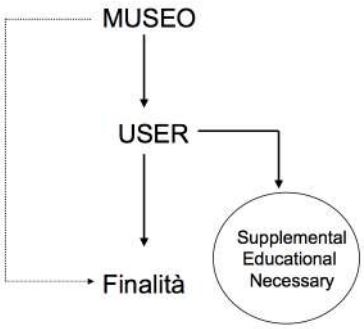

Fig.14. Il modello contributivo – Schema elaborato dall'autrice

Collaborative projects: in questo tipo di progetti vengono individuati specifici target che sono invitati a partecipare come partner nella creazione di progetti, comunque ideati dal museo. Il controllo del museo è sul processo, esso stabilisce le fasi di attuazione e la strategia generale, mentre i risultati vengono lasciati alla creazione dei partecipanti. Questo tipo di modello implica un dialogo tra istituzione e visitatori. Qui staff e utenti sviluppano insieme nuovi programmi, nuove esposizioni e nuove attività. I visitatori che partecipano sono però scelti in base a specifici criteri in relazione al tipo di collaborazione che si vuole realizzare e in base agli obiettivi che si vogliono raggiungere. Questo tipo di collaborazione consente:

- di consultare degli esperti e dei rappresentanti della comunità per garantire l'accuratezza delle esibizioni, dei programmi ecc;
- di testare e sviluppare nuove iniziative;
- di fornire opportunità educative ai partecipanti di disegnare, creare e produrre contenuti e ricerche personali;
- di aiutare i visitatori a sentirsi parte integrante dei contenuti di programmazione museale.

I contributi sono costruiti su accordi comuni, scambi di conoscenze degli obiettivi progettuali e su una chiara designazione delle regole di partecipazione. L'istituzione fornisce solitamente ai partecipanti linee guide che consentono la creazione del progetto. Lo staff spiega chiaramente quali siano le regole che i partecipanti devono seguire, quali *outcome* sono stati ipotizzati e quali sono i benefici che gli stessi partecipanti ricevono. Talvolta in cambio, i partecipanti ricevono ad esempio una ricompensa monetaria, o nel caso di studenti, crediti formativi[134]. Limite di tale modello è l'incertezza della continuità

[134] Come nel caso pugliese di SwapMuseum

di collaborazione. Una volta terminata la fase collaborativa, non è sempre certo che i partecipanti continuino ad essere operativi nel museo.

Esistono due tipi di modelli collaborativi:

- consultivo: nei quali l'istituto sollecita esperti o rappresentanti della comunità a fornire consigli e guide allo staff su come essi possono sviluppare le attività e i programmi;
- co-sviluppo: nei quali lo staff lavora assieme ai partecipanti per produrre attività e programmi.

Per la gestione efficace di questi due modelli, sono ipotizzati dei ruoli indispensabili:

- il direttore di progetto, che gestisce la collaborazione e garantisce la qualità ed affinità del progetto agli obbiettivi stabiliti;
- il community-manager che lavora esclusivamente con i partecipanti e tutela i loro interessi;
- il formatore o istruttore, che segue il processo e aiuta i partecipanti nella sua realizzazione;
- il Client-manager che difende e interessi e richieste dell'istituto museo.

È importante notare come formatore e client siano autorità istituzionali di verifica, e non semplici partner. Ed è grazie a queste figure che il processo risulta sorvegliato dall'ìstituzione.

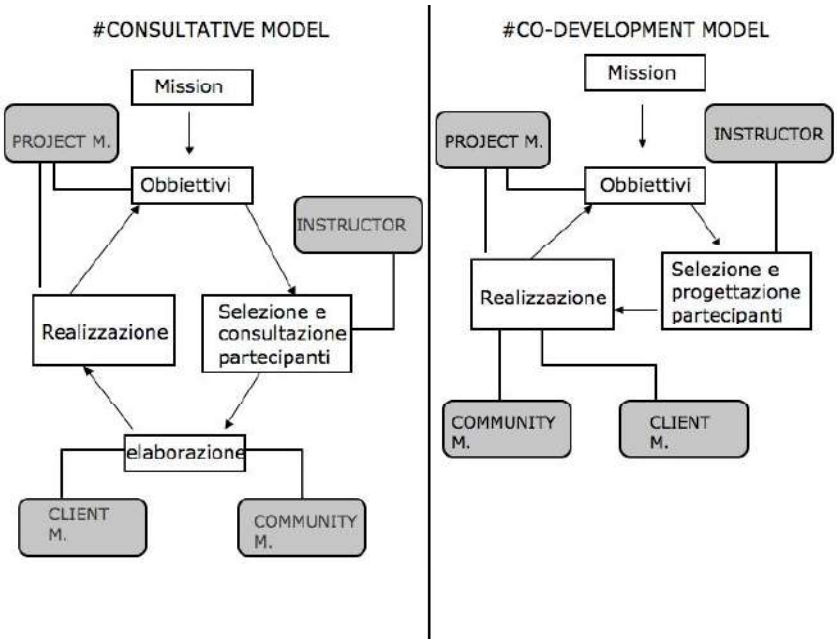

Fig.15. I modelli collaborativi - schema elaborato dall'autrice

Co-creative projects: appartengono a questa tipologia quei progetti in cui il museo funge da "community driven", cioè da supporto o piattaforma per le attività promosse da uno specifico target di utenti. In questo caso il museo mette a disposizione strumenti e supporto scientifico per la creazione di attività che sono direttamente pensate dai partecipanti. Le attività prodotte hanno al loro interno una serie di valori compatibili o simili alla missione museale. In questi progetti quindi si parte dalla condivisione di valori o fattori comuni che vengono rielaborati dal pubblico.

Fig.16. Co-creative model - Elaborazione dell'autrice

Hosted projects, qui l'istituzione mette a disposizione strumenti e risorse per la realizzazione di progetti pensati, gestiti e realizzati dai partecipanti. L'istituto si alterna tra galleria e spazio di realizzazione progettuale per la comunità.

Ragioni dell'utilizzo di questo modello sono:

- incoraggiare il pubblico a sentirsi "a casa", in un luogo che appartiene a loro e non estraneo[135];
- incoraggiare i visitatori ad essere creativi, adattando ed utilizzando il museo e i suoi contenuti;
- fornire uno spazio flessibile e modulabile per esibizioni e performance, che potrebbero non essere pensate dallo staff museale o addirittura ritenute fuori contesto;
- attrarre nuovi pubblici, che non vivrebbero altrimenti il museo, all'interno delle sue normali funzioni.

[135] In questo senso, è interessante l'approccio del "loud hours" ovvero l'ora del parlare a voce alta. I visitatori sono "autorizzati" a parlare naturalmente, rispettando i loro modi di parlare e non il criterio del "fare silenzio".

Diversamente dagli altri modelli, l'Hosting non richiede sollecitazioni o coercizioni, ma è importante sottolineare come sia utilizzabile laddove l'istituzione apre completamente a particolari opportunità per i visitatori, ovvero sia pronto ed aperto ad accogliere le proposte, i suggerimenti e i progetti del pubblico.Vantaggio dell'hosting è sicuramente la possibilità di implementare in maniera molto semplificata nuovi programmi così come attraverso di esso il museo può porsi come "town squares" per lo sviluppo pubblico, ovvero come piazza di città, spazio culturale aperto e luogo d'incontro. Questo favorisce lo scambio con altri enti culturali, come le associazioni, le organizzazioni di volontariato ecc.

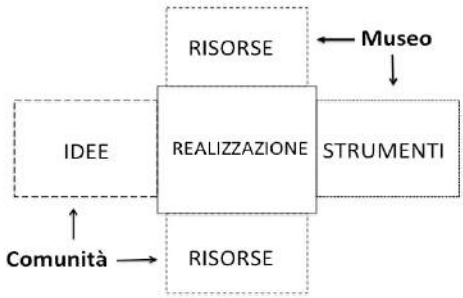

Fig.17. *Modello Host. Elaborazione dell'autrice*

Se da un lato questi modelli sono legati prettamente allo sviluppo del pubblico internamente al museo, ovvero formulati in funzione di un rafforzamento del legame tra istituto e pubblico dall'altro entrambi i modelli presentano la stessa logica di pensiero legata a:

- l'apertura del museo alle persone;
- la centralità del museo come strumento di sviluppo collettivo.

Tutto ciò ci riconduce a quanto detto nei primi due capitolo di questa tesi: se il museo è un bene comune, ed in quanto tale deve rispondere ai bisogni sociali di una collettività mediante logiche economiche di tipo collaborativo. Come può essere pensata la sua gestione?

3.4. Ipotesi per il futuro.

Le difficoltà di pensare un modello collaborativo ai fini della gestione di un museo sono legate ad una serie di criticità che potremmo riassumere in criticità legislative, professionali e culturali.

Per criticità legislative intendiamo tutta quelle serie di norme che vincolano l'istituto museale, specie in termini di autonomia ma non solo e che consentono al museo agire in un modesto spazio d'iniziativa. Queste criticità variano da museo a museo in relazione all'ente titolato alla proprietà, si possono riscontrare maggiori limiti di operatività in musei pubblici rispetto a musei privati, o tra musei statali e musei locali.

Per criticità professionali intendiamo da un lato le potenziali ostilità da parte del personale del museo ad aprirsi alla collaborazione con persone non professionalizzate, dall'altro l'inesperienza di queste ad affrontare il mondo museale.

Per criticità culturali intendiamo le reticenze a partecipare delle comunità locali ad un processo di cooperazione che coinvolge diversi attori (pubblico, privato), questo a causa di eventuali interessi, atteggiamenti di free-rider, sfiducia, disinteresse a partecipare.

Al fine di creare un contesto di interesse vivo attorno al museo, le attività legate all'engagement e al rafforzamento del pubblico sono per un museo l'unico orientamento strategico possibile. Partendo da questo orientamento è possibile ipotizzare una sorta di percorso "step by step" dal quale prendere spunto per avviare l'istituto museale verso la collettività in termini di governance e gestione.

La premessa del modello che seguirà è un'esperienza di cinque anni che l'autrice ha vissuto come *community developer* per un Festival locale pugliese[136].

Durante la settima edizione del festival dei giochi del 2011 si avviò un processo di avvicinamento dei giovani under 25 al festival. Negli anni questo processo è diventato un percorso di engagement che ad oggi conta 150 volontari tra i 16 e i 30 anni e che si protrae attraverso incontri e vari appuntamenti nell'arco dell'intera annualità.

L'esperienza maturata ha evidenziato alcuni elementi che devono precedere il percorso vero e proprio:

[136] Il Festival dei Giochi e delle Tradizioni è un progetto nato nel 2004 dall'Associazione Culturale "Casarmonica". Nato per dare spazio al gioco in strada, negli anni ha realizzato un percorso di partecipazione cittadini di notevole portata. Al di là delle sue presenza, circa 15.000 visitatori durante i cinque giorni di festival, l'evento ha attivato un percorso di sensibilizzazione nei giovani al recupero del gioco in strada e all'abbandono del gioco d'azzardo on line. www.festivaldeigiochi.com

1) la volontà di investire da parte dell'istituzione tempo e risorse nel percorso di avvicinamento e accompagnamento della comunità;
2) la disponibilità a mediare e facilitare le scelte e le volontà dei partecipanti al percorso;
3) l'apertura al dialogo e la disponibilità a cogliere l'imprevisto.

Rifacendomi a questa esperienza ho rilevato dei momenti chiave, che al di là dell'evento in sé, sono passi indispensabili per la riuscita dello sviluppo di comunità attorno a progetti culturali. Questi passi sono stati elaborati e schematizzati in quello che è ad oggi un modello sperimentale sicuramente da modificare e perfezionare.

Il primo passo per realizzare una gestione partecipata del museo è avere una base di relazioni molto forti con il pubblico abituale, è partendo dagli "affezionati" che si avvia un processo di coinvolgimento dell'intera collettività.

Premesso ciò possiamo immaginare tale processo in quattro macro fasi:

- *Meeting, l'incontro*
- *Building, la costruzione*
- *Making, la realizzazione*
- *Re-thinking, il ripensare*

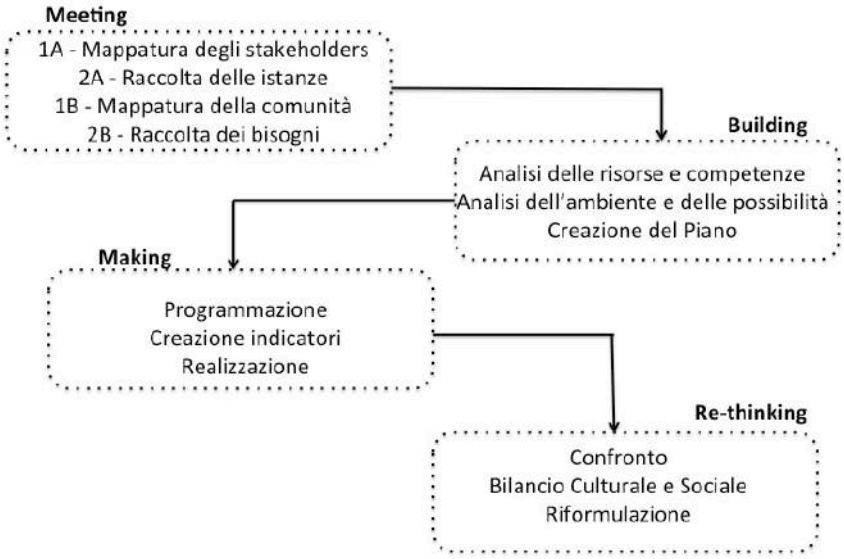

Fig.18. Modello di un processo per la gestione partecipata di un museo. Elaborazione dell'autrice

L'incontro, **Meeting**, è la prima fase, il motore del processo. Nella fattispecie la prima fase si compone di due percorsi paralleli: uno legato al coinvolgimento di tutti i potenziali stakeholders, l'altro legato alla mappatura della comunità territoriale.

Gli stakeholder principali di un museo possono essere:

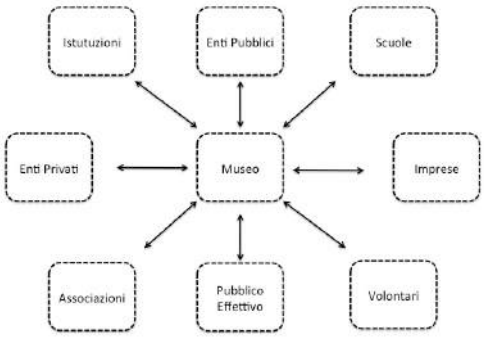

Fig.19. Tipologia degli stakeholder nell'ottica della Gestione Partecipata – Elaborazione dell'autrice

Ogni stakeholder avanzerà le sue istanze ed è indispensabile allargare il più possibile la soglia di accesso alla presentazione delle istanze, maggiore sarà il numero dei player coinvolti maggiori le informazioni per l'elaborazione di una missione condivisa dalla pluralità delle parti. La creazione della governace partecipata deve sancirsi mediante accordi formali, chiari specifici. In concomitanza si dovrà procedere alla mappatura della comunità e dei bisogni di questa. Parliamo di sondare la collettività, di interrogarla circa i loro fabbisogni, le loro aspettative, le loro aspirazioni e visioni. In questa fase è inoltre possibile informare e avanzare la richiesta di partecipare al processo di co-gestione. Le singole individualità sono ulteriori attori interessati che rappresentano la così detta cittadinanza. Inoltre, proprio grazie alla mappatura di comunità è possibile rilevare competenze, risorse e talenti latenti del territorio potenzialmente utili per le attività della cooperativa di comunità.

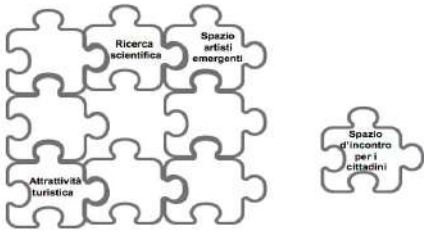

Fig.20. Raccolta delle istanze. Elaborazione dell'autrice

Assemblando istanze e bisogni, come se fossero i tasselli che compongono un puzzle, è possibile procedere alla composizione della *mission*. Ovviamente è possibile che le istanze presentino delle incongruenze tra loro ed è proprio nella mediazione tra le parti che il museo svolge il ruolo di *medium player*. Esso media tra i bisogni e i valori dei vari "soci" della governance grazie alle professionalità culturali presenti nel suo interno, interpreta e facilita l'adesione dei bisogni della comunità con la funzione culturale dell'istituto museale. Gli obiettivi di questa sono semplificabili in tre punti generai:

1) costruzione di una base di attori che insieme al museo vogliano agire sul territorio;

2) conoscenza approfondita della comunità attraverso le loro preferenze, desideri e necessità;

3) attivazione del pubblico abituale del museo in una logica partecipativa;

La fase meeting rappresenta la parte più sensibile e delicata dell'intero processo, proprio perché la base intera di un modello gestionale complesso, necessita di tempi medi, di approfondita conoscenza tra i vari soci, di obiettivi e regole molto chiare.

Seconda fase è il **Building**, ovvero la costruzione vera è propria del piano di gestione cooperativo; modulata in tre azioni prevede: l'analisi delle risorse, l'analisi dell'ambiente e la stesura del piano gestionale.

Il primo passo è la lettura delle risorse disponibili, questa deve attraversare l'intera struttura cooperativa e non semplicemente l'istituto museale[137]. Abbiamo quindi le risorse già presenti nel museo come ad esempio le competenze professionali, lo spazio, la collezione e le risorse provenienti dagli altri soci come ad esempio il tempo, l'apporto economico, le competenze ecc.

[137] proprio per questo negli accordi di cooperatività devono essere chiari ruoli e disponibilità di tutti i soci

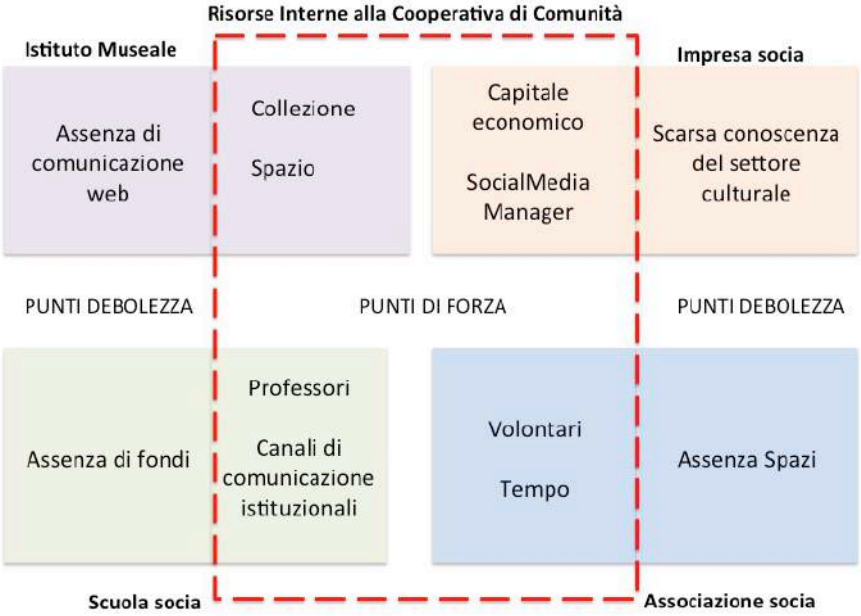

Fig.21. Esempio di punti forza condivisi e di punti debolezza. Elaborazione dell'autrice

Questa analisi, realizzata mediante strumenti imprenditoriali come la S.W.O.T. analysis, ci consente di capire potenzialità e limiti della struttura cooperativa. Come da esempio (Fig.21) si evidenziano limiti e punti forza dei vari soci, mostrando tuttavia una compensazione tra essi. All'analisi delle risorse interne va affiancata l'analisi del contesto esterno alla cooperativa. È evidente come per una cooperativa di comunità questa fase sia di estrema importanza, personalmente ritengo che alle quattro aree generali dell'analisi ambientale (politica, economica, sociale, tecnologica) vada aggiunta una quinta area più "localizzata" che definirei area possibilistica, ovvero l'analisi delle possibilità che il territorio offre per il soddisfacimento della mission se "accesso" correttamente. In quest'analisi devono comprendersi anche le risorse individuali presenti nella collettività, come spiega Arena[138], nel momento in cui le persone partecipano attivamente, mettono a disposizione le loro risorse, integrando e completando quanto già presente nel museo.

[138] Si veda Arena G – Piva E Op. cit.

Fig. 22. Valutazione dello scenario esterno alla cooperativa di comunità

L'analisi delle risorse interne ed esterne crea un terzo tipo di risorsa, le generate, date cioè dall'unione delle competenze interne al museo ed esterne, che nascono proprio laddove vi è l'incontro. Un esempio di risorse generate sono le competenze, lo scambio di conoscenze tra istituzioni e/o individui ne genera di nuove.

Avendo chiare mission e risorse disponibili è possibile stilare la strategia che la cooperativa vuole adottare. In questo senso strumenti partecipativi come *OST*[139], *Focus Group*[140], *Metaplan®* [141], sono indispensabili per la creazione di un piano che includa e soddisfi tutti i partecipanti.

[139] L'open space tecnology viene elaborato dall'antropologo americano Harrison Owen. E' uno strumento di apprendimento informale che agevola la circolazione di informazioni, conoscenze, esperienze all'interno di organizzazioni e permette di affrontare processi di cambiamento quando è necessario un confronto su questioni complesse e dove non esiste una soluzione univoca.

[140] Il Focus Group è una tecnica volta allo sviluppo di discussioni di gruppo guidate da un facilitatore che modera i dialoghi, lasciando i partecipanti liberi di esprimere le loro opinioni e contemporaneamente mantenendo la discussione focalizzata sul tema in esame. Questo metodo si fonda sull'idea che è possibile ottenere un quantità maggiore di informazioni attraverso il confronto tra i partecipanti di un gruppo, rispetto alla conduzione di interviste individuali, in quanto lo scambio genera nuove idee e spunti diversificati.

[141] Il Metaplan® nasce negli anni settanta in Germania da un'idea dei fratelli Schnelle e si basa sulla raccolta di opinioni dei partecipanti attraverso l'uso di tecniche di visualizzazione e la loro successiva organizzazione in blocchi logici fino alla formulazione di piani in cui sono evidenziate le problematiche rilevate e le possibili soluzioni. Questa tecnica è orientata ad ottimizzare il processo di comunicazione all'interno di un gruppo e mantenere un coinvolgimento profondo dei partecipanti. Può essere utilizzato per definire piani di azione e per raggiungere decisioni condivise.

Alla fase di co-progettazione segue la fase "**Making**" ovvero la co-produzione. Questa rappresenta il momento di "attivazione" fisica. In relazione al piano strategico realizzato sono infiniti gli obiettivi e le possibilità, possiamo però contestualizzare le azioni in ambiti: sociale, culturale, economico, sanitario, turistico, industriale etc.. Segue qui un esempio di quelle che possono essere le potenzialità di un piano strategico cooperativo-museale.

Fig. 23. Esempio di attività ed obiettivi di un piano strategico cooperativo museale. Elaborazione dell'autrice

Come si evidenzia, obiettivi e azioni sono stati inseriti in un unico grafico, questo perché la macro fase making include al suo interno anche il momento di creazione di indicatori di qualità. È fondamentale tenere in considerazione che la pianificazione capillare nei processi partecipati rappresenta un limite, la definizione "a monte" di indicatori di qualità ingabbia le potenzialità del processo stesso. Stabilire dei parametri di valutazione prima che si possano rilevare gli effetti conduce il processo in una direzione definita e quindi pilotata. È necessario perciò fare una distinzione fra indicatori stabili e indicatori dinamici. I primi sono legati agli elementi economici (rispetto del budget, capacità di reclutamento fondi, etc), dinamici sono invece gli indicatori legati al soddisfacimento dei bisogni prettamente sociali (coinvolgimento della comunità in un determinato progetto, disponibilità a collaborare di una determinata fascia demografica, etc..). Per questo non possiamo parlare di semplici indicatori di efficienza ed efficacia, ma anche di valutazioni

d'impatto sociale, di indicatori per la misurazione del livello di soddisfazione della collettività, di indicatori per la misurazione della partecipazione.

Infine, come per ogni impresa, la fase conclusiva del ciclo di "produzione" prevede la verifica delle azioni, la valutazione di qualità ed il bilancio. Lo strumento che aiuta la cooperativa di comunità è il bilancio sociale con il quale si comunicano, azioni, dati, cifre, obiettivi etici. Per una cooperativa di comunità incentrata sulla gestione di un museo, il bilancio sociale può comporsi delle valutazioni dei singoli soci, delle professionalità che hanno operato nella cooperativa, dei volontari, ma deve includere le valutazioni della collettività, di chi quindi ha beneficiato dell'operato della cooperativa.

Il modello qui proposto presenta tutti i limiti di ciò che ad oggi non è stato ancora sperimentato. Aggiustamenti, cambi di direzione, confutazione sono tutti passi di un processo in divenire per la realizzazione di una gestione partecipata e sostenibile di un museo.

CONCLUSIONI

In chiusura di questo lavoro di tesi ripartiamo da quelle che erano le necessità dei musei secondo il Garlandini.

1) rinnovamento della missione museale;

2) sussidiarietà;

3) sostenibilità della spesa per la cultura e nuovi modelli partecipati di gestione;

4) cooperazione.

Alla luce di quanto scritto, è evidente che l'orientamento al quale il museo deve rivolgere la sua attenzione è la collettività, il territorio. La **mission deve passare dalla comunità**, non solo visitatori, ma generalmente intesa come insieme di individui aventi bisogni specifici di tipo sociale e culturale. La missione del museo non è più solo conservare ed esporre, bensì dialogare con il territorio. Nel suo agire deve manifestare una funzione sociale, educativa, di sviluppo e socializzazione nel territorio. De Varine parla di museo che non si esula dai contesti, ma che è al centro di essi. Il museo di Argan e Sardell è uno spazio di dialogo, analisi e comprensione dei fenomeni culturali e sociale del nostro tempo. Questo vuol dire stravolgere il modo di intendere il museo, non più fine a sé stesso, ma in funzione delle persone. Il museo diventa elemento di costruzione della società, per la società e con la società. La visione museocentrica lascia spazio ad un complesso sistema di relazioni, scelte, accordi basati sul dialogo e sulla cooperazione.

Alla luce di questo il **museo** si pone come risorsa collettiva, **bene comune** per funzione, relazione, natura sociale, temporaneità intergenerazionale.

Poiché sia per natura che per missione il museo è caratterizzato dal forte rapporto con la comunità che lo circonda, diviene chiaro quanto *governance* e modello gestionale debbano rifarsi ad una logica cooperativa. La logica di governance cooperativa viene formulata sotto l'espressione di "sussidiarietà orizzontale", sostenuta dalla Costituzione Italiana, che opera nel perseguimento di un interesse comune in collaborazione fra Pubblico e Privato. I modelli gestionali cooperativo vanno invece ricercati all'interno della macro area economica detta "economia collaborativa".

Sussudiarietà ed economia collaborativa forniscono quegli atteggiamenti cooperativi tra soggetti, nel nostro caso museo e territorio, che innescano processi di innovazione e sviluppo virtuosi, volti alla **sostenibilità** (intesa si in termini di efficienza che di efficacia). In questa sede si è valutata la formula della cooperativa di comunità perché più incline alla

dimensione della reciprocità e della mutualità, caratteristiche tipiche di quelle organizzazioni senza scopo di lucro cui il museo fa parte.

Il raggiungimento di questo sistema complesso di relazioni ha bisogno di una **visione strategica improntata sull'engagement della collettività**, sullo sviluppo del pubblico, sull'empowerment comunitario.

Engagement della collettività passa attraverso la "rottura di barriere e creazione di ponti" tra individui, collettività e musei.

Rifacedoci a quanto studiato fino ad oggi da ricercatori e comunità scientifica, sappiamo che c'è un processo standard di crescita di partecipazione, il cosidetto *the arc of engagement*, al quale è possibile fare riferimento e costruire modelli e processi di inclusione. Se il principio base per lo sviluppo di pubblico e comunità è "la creazione di amicizie" è chiaro che **il fondamento dell'intero processo di rinnovamento dei musei è legato alla creazione di relazioni** con le individualità e reti territoriali.

Alla luce infine di quanto fin oggi sperimentato nei territori e in relazione a quanto sperimentato dalla stessa autrice, si sono evidenziati "fasi chiave" immancabili nel processo di co-gestione: l'incontro, la costruzione, la realizzazione, il ripensare.

Le premesse per la realizzazione di questo processo devono essere chiare:

- grande investimento in termini di tempo e risorse umane;
- disponibilità alla mediazione e facilitazione;
- apertura al dialogo e all'imprevisto.

È chiara la necessità di approfondire ulteriormente questi temi, di sperimentare sul campo queste suggestioni per valutarne la reale efficacia, per questo ritengo doveroso, per gli esperti museali, osservare ed analizzare da vicino le sperimentazioni ad oggi attive nel territorio nazione.

Immaginare collezioni ampliate per volere delle comunità locali, campagne di crowfunding per il restauro di un dipinto promosse dalle scuole, volontari che accolgono gli utenti nei musei, ma anche artigiani che producono il merchandaising per il proprio museo, non sono semplici visioni, ma reali e possibili azioni per la creazione di un museo cooperativo e comunitario.

Bibliografia

- Aa.Vv., *Museum 21st Century*. Institute of Museum and Library Services. Usa. Luglio, 2009
- Aa.Vv., *Teatro Valle Occupato. La rivolta culturale dei beni comuni*. Derive Approdi Ed., Roma, 2012
- Arena G., Il principio di sussidiarietà orizzontale nell'art. 118, u.c. della Costituzione, in AA.VV., Studi in onore di Giorgio Berti, Milano, 2005,
- Arena G., Piva P., *Sussidiarietà e musei: i cittadini come risorsa*. Relazione presentata alla V^ Conferenza Nazionale dei Musei d'Italia, *Musei al tempo della crisi. Sostenibilità e responsabilità, sussidiarietà e identità culturali, sviluppo locale e coesione sociale*. Milano 9 novembre 2009. Avabile in http://www.labsus.org/
- Baldassarre F., *Il museo: organizzazione, gestione, marketing*. FrancoAngeli, Milano, 2009
- Bagdadli S., *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*. EtasLibri, Milano, 1997
- Baldin L., *Un esercito di volontari*. in *Bollettino Italia Nostra*. Gangemi Editore, n° 454/2010
- Becchetti L., *Capire l'economia in sette passi. Persone, mercati e benessere*. Minimum Fax Edizioni, Roma, 2015
- Bertolini C., *I musei nel nuovo quadro costituzionale: gli obiettivi comuni dei musei pubblici e privati e lo sviluppo dei sistemi museali nella normativa regionale*. In *Osservatorio sulle fonti,* n° 2/2008. In http://www.osservatoriosullefonti.it/
- Bonacini E., *I prosumers e la partecipazione culturale. La co-creazione di valore culturale: #invasionidigitali e #siciliainvasa*. Atti del *V Convegno Nazionale dei Giovani Archeologi*, Catania 23-26 maggio 2013.
- Bollo A., *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development* in *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement.* a cura di Biase F., FrancoAngeli, Milano, 2014
- Brown, A. and Ratzkin, R. *Making Sense of Audience Engagement. Vol.1.* San Francisco, The San Francisco Foundation 2011
- Busacca M., *Innovazione sociale ed economia collaborativa*. Doppiozero Rivista online. Ottobre 2014
- Carestiato N., *Beni comuni e proprietà collettiva come attori territoriali per lo sviluppo locale*. Tesi di Dottorato, Università degli Studi di Padova, Padova, 2008
- Cassano F., *Homo civicus. La ragionevole follia dei beni comuni*. Dedalo Edi, Bari, 2004
- Cerulli Irelli V., De Lucia L., *Beni comuni e diritti collettivi*. In *Politica del diritto* n° 1/2014. Il mulino editore
- Consiglio S., Riitano A., S*ud Innovation. Patrimonio culturale, Innovazione sociale e Nuova cittadin*anza. FrancoAngeli Editore, Milano, 2015
- Corsane G., Davis P., Elliot S., *Dare spazio all'attività museale e alla gestione del patrimonio culturale: un approccio inreach*. in Maggi M. (a cura di), *Museo e Cittadinanza. Condividere il patrimonio culturale per promuovere la partecipazione e la formazione civica*. Torino: Ires, 2005 pp. 89-93
- Costa G., Giubitta P., *Organizzazione aziendale*. Mc Graw-Hill, 2008
- Costa, E., T. Ramus., *Mission, strategie e valutazione delle performance delle aziende nonprofit in un approccio di stakeholder managemen*t. Euricse Working Papers, 2010 n.007 | 10

- Curioni, B.S., *I processi di produzione del valore nei musei*. In *Aedon* Rivista on- line n° 2/2008
- Dainelli F., *Il sistema di programmazione e controllo del museo*. Franco Angeli, Milano, 2012
- Danielli A., *Liberare le buone idee. Accessibilità al capitalismo paritario.* In "00"Doppiozero rivista web Avabile in http://www.doppiozero.com
- De Biase F., *L'arte dello spettatore. Il pubblico della cultura tra bisogni, consumi e tendenze*. FrancoAngeli, Milano, 2008
- De Biase F., *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement.* FrancoAngeli Editore, Milano, 2014
- De Varine H., *Le radici del futuro. Il patrimonio culturale al servizio dello sviluppo locale*. Clueb, Bologna, 2005
- Donato F.; Visser Travagli A.M., *Il museo oltre la crisi*. Electa. Milano, 2010
- Fondazione Fitzcarraldo. *Quali politiche per un pubblico nuovo? Un percorso di ricerca e di azione per i musei di Torino e Piemonte*. in www.fitzcarraldo.it
- Garlandini A., *Reti, sistemi, partecipazione*. In *Bollettino Italia Nostra* n°454/ 2010. Gangemi Editore 2010
- Garimboldi A., *Audience Development per organizzazioni culturali*. Fondazione Fitzcarraldo. in http://bando.che-fare.com
- Gasca E., *Musei per tutti. Musei accessibili verso l'audience engagement.* In *Il giornale delle fondazioni. Rivista On Line*. Gennaio 2015
- Giaccari F., Imperiale F., Terlizzi V., Gionfalo C., *Musei e cittadini: nuovi istituti per rinnovati valori*. AIDEA, 2013 Avabile in http://www.aidea2013.it
- Giannini, M.S., *I beni pubblici*. Bulzoni editore, Roma, 1963. In *Beni pubblici versus beni comuni* di Iannello C., p. 51
- Hayes D., Alater A., *Rethinking the missonary position. The quest for sustainable audience development strategies*. In Managing Leisure Vol.7, Iss.1, 2002.
- Hesse C. Ostorm E., *La conoscenza come bene comune. Dalla teoria alla pratica*. Bruno Mondadori, Milano, 2009
- Iannello C., *Beni pubblici versus beni comuni*. Settembre 2013. Avabile in https://www.academia.edu
- Iannone C., *La città come bene comune*. In *Aedon* n° 1/2013. Avabile in: http://www.aedon.mulino.it
- Jalla D., Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano. Utet Libreria, Torino, 2003
- Jalla D., *Gli ecomusei e la gestione partecipata del patrimonio*. In *Bollettino Italia Nostra*, Febbraio 2009.
- Jalla D., *La riforma dei musei statali italiani*. In *Il giornale delle Fondazioni* – Rivista on line. 15 Aprile 2015
- Klir G.J. "F*acets of systems Science"* Plenum Press, 1991
- Maggi M. (a cura di), *Museo e Cittadinanza. Condividere il patrimonio culturale per promuovere la partecipazione e la formazione civica*. In Quaderni di ricerca Ires n° 108, Ires Editore, Torino, 2005
- Magliacani G., *Gestione e controllo di un'azienda museo*. ISU – Università Cattolica, Milano, 2002

- Magnani G., *Le aziende culturali. Modelli Manageriali*. Giampichelli Editore, Torino 2014
- Morrocco M., *Il museo negli scritti di Giulio Carlo Argan*. In *Tecla* – Rivista n° 3 /2011. Maggio 2011. Palermo
- Mori P. A., *Comunità e cooperazione: l'evoluzione delle cooperative verso nuovi modelli di partecipazione democratica dei cittadini alla gestione dei servizi pubbl*ici. Euricse Working Papers, 2015 n° 77|15
- NEA., *Art-Goers in Their Communities: Patterns of Civic and Social Engagement*. National Endowment for the Arts, Reserch Note #98. Ottobre 2009
- Ostrom E., *Governare i beni comuni*. Marsilio Editore, Venezia, 2006
- Pais I., Provasi G., *Sharing economy: a step towards the re-embeddedness of economy*. In *Stato e Mercato,* Anno 2015 n° 3
- Parrino L., *Sharing Desk. Freelance e lavoro collaborativo*. Fondazione Giacomo Feltrinelli, Milano, 2015
- Pastori G., *La riforma dell'amministrazione centrale del Mibact tra continuità e discontinuità*. In *Aedon* – Rivista on line di arti e diritto, n°1/2015
- Porter M.E., *Competitive Advantage*. Free Press, New York 1985
- Pupolizio I., *Pubblico, privato, comune*. In Sociologia del diritto n°3/2014

- Roncaccioli A., *L' azienda museo problemi economici, gestionali e organizzativi*. –
- Sandell, R. *Museums, Equality and Social Justice*. Routledge, London, 2012
- Sandell, R., *Social inclusion, the museum and the dynamics of sectoral change*. In *Museum & Society* 2003
- Sibilio Parri B., (a cura di). *Governare il museo: differenti soluzioni istituzionali e gestionali*. FrancoAngeli Editore, Milano 2004
- Sibillo-Parri B., *La dimensione sociale e la dimensione economica del museo*. In *I valori del museo Atti del XXIII Congresso ANMS - Il patrimonio culturale dei musei scientifici*. 2015
- Sollima L., *Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca.* In *Fizz.It – Oltre il marketing culturale*
- Smorto G., *Sharing economy e modelli di organizzazione*. Paper presentato al Colloquio scientifico sull'impresa sociale, Maggio 2015. Avabile in: http://irisnetwork.it
- Trimarchi M., *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*. Franco Angeli, Milano, 2007
- Thorsby D., *Economia e cultura*, Il mulino, Bologna, 2005
- Vercellone C., Bria F., Fumagalli A., Gentilucci E., Giuliani A., Griziotti G., Vattimo P., *Managing the commons in the knowledge economy*. UE, Aprile 2015
- Waltl C., *Museum for visitors: Audience development- A crucial role for successful museum management strategies*. Intercom Conference Taiwan 2006. Avabile in http://www.intercom.museum/Taiwan2006a.html
- Zamagni S., *L'economia del bene comune.* Città Nuova editrice, Roma, 2007

WebGrafia

- http://www.aidea2013.it
- http://www.audienceseurope.net/
- http://bando.che-fare.com
- http://bookshop.europa.eu/it/european-audiences-pbNC3112683/
- www.museum.manchester.ac.uk/community/collectiveconversations/
- https://miriconosci.wordpress.com/2016/05/16/perche-difendiamo-laccesso-gratuito-al-patrimonio-culturale/
- http://www.wired.it/play/cultura/2016/02/22/museumweek-musei-twitter