

Il Manifesto dei Musei dei Piccoli Borghi e dei Territori

Dieci punti per definire il ruolo del Museo “come dispositivo di produzione culturale” per lo sviluppo e la rigenerazione della comunità nel territorio

1. INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi due decenni, molti piccoli borghi italiani sono stati interessati da fenomeni di spopolamento che recentemente si sono sensibilmente intensificati (Istat 2019), seppur in parte controbilanciati dai flussi migratori provenienti da paesi del sud del mondo. Tale problema ha investito in modo significativo i piccoli paesi, ricompresi all'interno delle cosiddette “aree interne”, che presentano profili di marginalità e di perifericità rispetto alle più grandi città. Tali aree sono caratterizzate da un paesaggio urbano e rurale e racchiudono porzioni del territorio italiano – da nord a sud – in reti politiche centriche di piccoli comuni, i quali sono molto spesso abitati da comunità che constano poche migliaia di abitanti (Barca, 2014).

Per le aree interne, le cause dello spopolamento sono state comunemente individuate nella scarsa dotazione di servizi pubblici per le famiglie e per le imprese, unitamente alla inadeguatezza di molte infrastrutture moderne per lo più relative a trasporti, comunicazioni, ospedali e scuole (OECD, 2006). Una tale carenza avrebbe determinato una riduzione degli investimenti privati, un peggioramento della già inadeguate opportunità di lavoro per i giovani con più elevati livelli di conoscenza e capacità e contribuito all'impoverimento e alla marginalizzazione, anche culturale, delle comunità che popolano le aree interne.

A queste spiegazioni più generiche, che possono valere per molte occasioni e contesti anche molto diversi tra loro, si pensi ad esempio ai paesi sottosviluppati, è possibile affiancare delle altre, segnatamente più specifiche e che riguardano l'indebolimento dei processi di *community development*. Infatti, per alimentare i processi di sviluppo di comunità, una leadership pubblica diffusa e credibile deve contribuire a sviluppare iniziative protese a rafforzare i beni comuni, facendo leva sulla collaborazione tra settore pubblico, privato e volontariato (Vignieri, 2020). Per rafforzare questi processi, di primaria importanza appare il ruolo delle agenzie culturali e, in particolare, dei musei dei piccoli borghi localizzati in territori interni, il cui ruolo va quindi ripensato.

Per riconsiderare il ruolo dei musei come “*dispositivi* di produzione culturale”, a nostro avviso, è opportuno ancorare tale concetto al concetto di “dispositivo”, che come definito dal filosofo Paul-Michel Foucault rappresenta un “punto di connessione di elementi eterogenei, come risposta ad un obiettivo strategico”. Se le istituzioni culturali infatti sono il luogo della formazione come riposta ad un interesse pubblico, rilevante per la società, il management museale dovrebbe essere proteso verso il perseguimento di tale fine, anche attraverso la partecipazione e un attivo coinvolgimento della comunità. Da ciò discende la necessità di un radicale cambiamento del ruolo dell'istituzione museo sino a riconsiderarne le strategie culturali nella prospettiva del contributo che queste possano offrire per lo sviluppo della comunità e del territorio più esteso che la ospita.

Molti piccoli borghi italiani, e i territori in cui sono localizzati, incarnano i “luoghi-simbolo” di un futuro sostenibile a misura delle persone. Luoghi dove la tutela, lo sviluppo della comunità e la rigenerazione di beni comuni è il risultato di “un fascio di relazioni a doppio senso, che va dai soggetti alle cose e viceversa” – come evidenziato da Francesco Viola, filosofo del diritto – e che richiede la “costruzione di un progetto locale e di una coscienza di luogo” (Volpe, 2015, p. 103). Un punto di vista, questo, accolto anche nelle scienze per i beni culturali, ed in particolare da Giuliano Volpe (2015, p. 35), il quale sviluppa nuove riflessioni, ampliando il concetto di paesaggio, come “sistema complesso di relazioni, un flusso dinamico di processi costruttivi e distruttivi, un palinsesto in cui sono nascoste, intrecciate, stratificate, le tracce del rapporto millenario tra uomo e natura”. Per agire come “dispositivo di produzione culturale” per lo sviluppo e la rigenerazione della comunità nel territorio, un museo deve quindi fare leva sul proprio potenziale pedagogico al fine di irrobustire tali relazioni e rapporti.

In questa prospettiva, attraverso una discussione scandita in dieci proposizioni, che sono contenute nel “Manifesto dei Musei dei Piccoli Borghi e dei Territori” – elaborato da Laura Barreca, Valentina Bruschi, Maria Rosa Sossai, Vincenzo Vignieri (Museo Civico Castelbuono, 2020) – questo contributo propone un nuovo modello culturale per i musei dei piccoli borghi e dei territori.

Un nuovo ruolo per i musei dei piccoli borghi che poggi su relazioni con la comunità ed il territorio e sia focalizzato sullo sviluppo di progetti formativi, di ricerca e sul sostegno alla produzione culturale. Una sfida che richiede il coinvolgimento della comunità degli artisti e delle comunità locali, entrambe chiamate a collaborare attivamente al disegno e all'attuazione di politiche culturali pubbliche.

1. LA NECESSITÀ DI UN APPROCCIO COLLABORATIVO AL DISEGNO DI POLITICHE CULTURALI PUBBLICHE ORIENTATE AL RAFFORZAMENTO DEI BENI COMUNI

Sostenere delle iniziative di natura culturale per lo sviluppo delle comunità è rilevante per quei paesi localizzati in aree interne. Infatti, il flusso di popolazione residente che ha abbandonato queste aree, come luogo di abitazione principale o prevalente, si è riversato in larga parte verso i più produttivi *hub* urbani. Tuttavia, tale processo ha generato potenziali crisi di sostenibilità in entrambi i contesti. Ad esempio, il sovrappopolamento, l'intolleranza, l'inquinamento, il consumo di suolo per la città; l'abbandono della campagna e della produzione agricola, le problematiche idrogeologiche, la riduzione di capitale umano e sociale nei contesti dei piccoli comuni che presentano anche caratteristiche rurali (Pemberton, 2019).

In questo scenario di spopolamento, i piccoli borghi hanno cercato di innescare uno sviluppo socio-economico attraverso politiche pubbliche che avessero come baricentro la promozione del luogo, in particolare modo per quei paesi dotati di patrimonio culturale tangibile e immateriale. Infatti, i tentativi di sviluppo hanno cercato di valorizzare le risorse locali, per lo più monumentali e ambientali, in due opzioni principali: promozione turistica-culturale orientata alla fruizione del patrimonio e promozione dei prodotti del borgo e/o del più ampio contesto.

Inoltre, a livello europeo, le politiche di coesione e quelle ascrivibili all'approccio LEADER hanno finanziato gli operatori delle aree rurali attraverso l'impiego di diversi schemi, tuttavia il limite principale di questi strumenti appare essere collegato al fatto che i territori e le comunità siano visti come oggetto di sviluppo e non come soggetto. Inoltre, per molti operatori è poco chiaro come accedere a queste possibilità e in che modo esse contribuiscano all'equità all'interno di una comunità.

Sebbene tali politiche possono costituire uno stimolo allo sviluppo economico di un luogo, il futuro dei borghi e delle aree interne passa per la capacità – più ampia – di un territorio di saper trattenere i propri giovani residenti e di attrarre di nuovi. Quando una persona lascia la propria comunità, comunque la impoverisce a mezzo della sua assenza, se quest'ultima non è controbilanciata.

Tale capacità attiene alla governance delle aree interne, che non dipende solo dalle autorità locali in senso tradizionale, ma che invece attiene ad un rapporto di collaborazione tra i comuni, le diverse aziende e istituzioni non elettive, le imprese, il settore *no-profit* e la comunità. Richiede quindi un modello di governance se non opportunamente disegnato ha delle implicazioni socio-economiche per le comunità locali poiché espone al rischio di frammentazione, incoerenza e inconsistenza quelle politiche che dovrebbero essere protese allo sviluppo delle comunità locali (Osborne *et. al.* 2002).

L'assenza di coordinamento può amplificare il rischio che i processi culturali e sociali, che se coerenti dovrebbero essere orientati allo sviluppo delle comunità, producano degli effetti collaterali e controintuitivi, specie quando se ne osservano i risultati da una prospettiva di analisi più ampia, ossia che tenga conto dell'impatto che le politiche avranno in un arco temporale più lungo e in arene diverse da quelle tradizionalmente presidiate dai decisori politici (e.g., i flussi turistici e le aperture di nuove attività legate al settore della ricettività).

Infatti, l'osservazione degli effetti di breve associata all'uso di misure di volume sottende una prospettiva ristretta riguardo alla comprensione dell'efficacia delle politiche e appare ancor di più parziale se riferita all'intero esplicarsi della vita all'interno di una comunità. Un angolo ottuso che non consente di guardare a come le diverse istituzioni possono insieme collaborare per sostenere lo sviluppo della comunità di un luogo e di riflesso del luogo stesso.

Volendo fare un esempio. Un eccesso di focus sulla promozione delle qualità intrinseche di un territorio come chiave per innescare/migliorare uno sviluppo turistico può generare dei meccanismi che nel lungo termine potranno dare origine ad una divergenza tra comunità e contesto. L'attività di promozione e di riflesso quella di ospitalità richiedono che un luogo risulti "accogliente" e si caratterizzi come "prodotto" da visitare, molto spesso da gustare o, peggio, da consumare, e che le comunità che lo vivono accettino delle innovazioni e dei miglioramenti (nuovi servizi e nuove/rinnovate attrazioni per i visitatori) che richiedono investimenti e spese per servizi, in primis da parte del settore pubblico, a detrimento delle risorse disponibili in servizi per la comunità residente e tutela del patrimonio. Nel tempo, ciò si renderà necessario per mantenere un'immagine e una reputazione costruita e comunicata che resti in linea con il posizionamento di mercato prescelto.

In che modo si genera il rischio di divergenza tra comunità e contesto? In conseguenza dell'osservazione esclusiva di alcune grandezze da parte dei decisori politici, il perseguimento di certe politiche e l'allocatione di risorse per attuarle, lascia sullo sfondo la comunità rurale e urbana che vive nel luogo che però continua ad avere i suoi bisogni. In altri termini, è un processo inerziale il cui rischio implicito sta nell'emergere di una "comunità del luogo" affiancata ad una "comunità di interessi".

Tra le due non necessariamente vi saranno elementi di aperta contrapposizione, al contrario è abbastanza facile intuibile individuare aree di sovrapposizione e di comune interesse – pedonalizzazioni, eventi culturali, arredo urbano, sicurezza, per fare qualche esempio. Tuttavia, nella forma più sintetica, la "comunità del luogo" continuerà ad avere come obiettivo un incremento della qualità della vita dipendente da un migliore livello di servizi pubblici per i residenti, come ad esempio servizi alla persona, tutela del patrimonio naturale, servizi educativi, assistenza domiciliare agli anziani, servizi sanitari e trasporti, mentre la seconda sarà interessata ad un incremento della capacità di ospitalità e *appeal* del luogo, come riflesso di servizi e attrazioni per visitatori esterni, ad esempio partecipazione a fiere, marketing territoriale, portali web, eventi gastronomici.

Una differenza di obiettivi che pesa in modo particolare in quei contesti marginali che presentano risorse limitate e budget pubblici con tendenza decrescente e che rischia di essere inconciliabile perché non risolvibile soltanto nello sviluppo economico sotteso ad un incremento del flusso turistico stagionale, ancorché con una flebile tendenza alla destagionalizzazione, come di frequente accade nei piccoli borghi italiani.

In assenza di tentativi per mitigare il rischio inerziale di sviluppare divergenze di priorità all'interno della comunità di un borgo, o più estesamente di un contesto territoriale, quale ad esempio un'"area interna", tale borgo tenderà a indebolire sempre di più quei processi culturali e sociali che alimentano lo sviluppo delle comunità. Infatti, il rischio ulteriore è che un borgo tenderà a caratterizzarsi sempre più come mero luogo dove delle attività insistono: un luogo ripetitivo, una ambientazione, una scena ricorrente che possa essere vissuta, con gli adattamenti del caso, innumerevoli volte da diversi avventori, e sempre meno come l'insieme di una comunità, la sua storia e il contesto paesaggistico in cui essa è insediata.

Al contrario, per mitigare un possibile contrasto tra "comunità del luogo" e "comunità di interessi" sono necessarie delle politiche protese a rendere armonico un luogo, come spazio urbano e rurale, e delle strategie culturali che mirino a rafforzare la comunità che lo abita e lo rappresenta. In particolare, tali politiche – intese come insieme di obiettivi, metodi di attuazione e servizi pubblici – devono essere orientate al miglioramento dei beni comuni – ad esempio ecosistema naturale, spazio urbano, patrimonio culturale – e delle risorse locali quali infrastrutture, trasporti, capacità e qualità dei servizi pubblici, capacità di produzione energetica e capacità produzione culturale.

Beni comuni e risorse che se messi a valore a mezzo di politiche robuste, ossia basate sul consenso e sulla collaborazione coerente tra pubblico e privato (Emerson & Nabatchi, 2015), potranno, a loro volta, contribuire a generare risultati che accresceranno delle risorse strategiche per lo sviluppo della comunità, tra cui ad esempio un miglioramento della qualità della vita per le persone che vi abitano, dell'immagine del luogo, che potrà attrarre residenti, turisti e imprese, nonché un rafforzamento del capitale sociale e della fiducia tra cittadini come base per lo sviluppo futuro della comunità.

Questa ampia analisi ci consente di meglio definire il contesto di un piccolo borgo e delineare la sfida che riguarda lo sviluppo delle comunità, rispetto alla quale, come accennato all'inizio di questo scritto, una istituzione museale può giocare un ruolo *pivotale*.

Un museo di un piccolo borgo, infatti, è custode di parte del patrimonio culturale che simboleggia l'appartenenza del singolo cittadino ad una comunità. Inoltre, a mezzo delle attività culturali un Museo concorre allo sviluppo umano delle persone, favorisce la creatività, discute e promuove la diversità culturale, contribuisce al turismo e all'economia locale.

In questa prospettiva, un museo di un piccolo borgo è una risorsa strategica per lo sviluppo della comunità locale perché è capace di creare radicamento e continuità storica tra passato e futuro, ossia di garantire che la comunità sia viva si rigeneri nel presente.

1. IL MUSEO COME RISORSA. STRATEGIE DI PRODUZIONE CULTURALE

"Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto" (ICOM 2004). Questa definizione sottolinea le molteplici finalità di cui i musei sono portatori, in termini di diffusione, formazione e educazione di un pubblico sempre più consapevole dell'offerta di fruizione e promozione culturale all'interno di una comunità.

Emerso all'interno del dibattito contemporaneo dell'ultima metà del Novecento, il concetto di museografia è stato ampliato, e meglio codificato, attraverso la "scienza dei musei", ovvero la museologia. È questo l'orientamento secondo cui i musei non ricoprono unicamente le tradizionali funzioni di tutela, conservazione, salvaguardia, esposizione, ricerca e valorizzazione delle collezioni, del patrimonio materiale o immateriale, ma rivestono un ruolo sociale e di comunicazione, con risvolti di carattere etico, poiché incidono sulla capacità di costruzione di senso dei valori di una comunità, della sua storia, della memoria e delle tradizioni, legandole alla lettura del territorio e della contemporaneità, attraverso le attività e l'indirizzo culturale condotto.

L'idea che i musei non siano strutture "apolitiche", ma che al contrario operino come dispositivi di narrazione collettiva, ovvero come strumenti di formazione etica della società è un concetto recentemente espresso da Martin Roth (2016). In questa prospettiva sono una sorta di "piattaforma critica" attorno a cui sviluppare un dibattito più approfondito su argomenti ritenuti culturalmente rilevanti nel contesto in cui esso è insediato.

L'idea del museo, quale entità legata al territorio, quindi come espressione delle sue specificità, coincide con il concetto di 'ecomuseo', definizione coniata da Hugues de Varine-Bohan nel 1971, in riferimento ad un luogo che rappresenta un territorio, l'ambiente e le persone che lo vivono.

1. *Ripensare un modello museale più vicino alle persone, all'ambiente e centrato sulle comunità, capace di coinvolgere pubblici diversificati, attraverso programmazioni artistiche fondate sul potenziale locale ma rivisitate attraverso i linguaggi del presente. Un atteggiamento virtuoso che i musei dei piccoli borghi, caratterizzati spesso da storie, tradizioni, attività sociali e culturali vivaci, possono continuare a costruire.*

Da questa prima proposizione ne discende che le strategie di gestione che si esprimono con le azioni del collezionare, conservare, esporre e trasmettere, siano finalizzate al miglioramento della pubblica fruizione, ma che più ampiamente si offrano come riflessione sulle questioni contingenti e sulle relazioni creative tra presente e passato, nell'ottica di una narrazione che riesca ad intercettare target diversi di pubblico.

La "struttura museale" deve quindi poter adottare strategie e modalità di trasmissione dei saperi in virtù delle nuove esigenze, facendosi altresì interprete delle istanze della contemporaneità. Infatti, nel più ampio contesto locale, i problemi caratterizzanti le comunità dei piccoli borghi delle aree interne, rappresentano dei temi rispetto ai quali il sostegno alla produzione culturale può contribuire all'analisi di problemi contemporanei.

Temi quali identità, accoglienza, ambiente, contrasto città-campagna, concezione della famiglia, povertà, tradizioni, cittadinanza, migrazioni, solidarietà, etica, spreco alimentare, inquinamento, solo per fare alcuni esempi, sono centrali nei percorsi di ricerca di molti artisti e curatori. Discutere di questi temi richiede che il museo si ponga come attore della comunità attraverso il sostegno alla produzione culturale e che sia in grado di animare il dibattito fornendo possibili chiavi di lettura.

1. *Il Museo e il luogo dell'apprendimento consapevole, in grado di raggiungere pubblici diversi attraverso l'educazione e l'interazione con gli adulti e con le scuole di ogni ordine e grado. Nel Museo l'arte, la relazione pedagogica, la formazione creano forme alternative di partecipazione dove sperimentare i processi creativi e la condivisione di esperienze.*

Va sottolineato come questa seconda proposizione sia in linea con il concetto di "museo come struttura", così come definito nella legislazione italiana; letteralmente "struttura comunque denominata, organizzata per la conservazione, la valorizzazione e la fruizione pubblica di raccolte di beni culturali" (D. Lgs. 29 ottobre 1999, n. 490). In questo senso, il termine "struttura" rimarca la configurazione complessa e decisamente articolata di un luogo non solo destinato alla sola conservazione del patrimonio storico-artistico.

La gestione dei musei contemporanei richiede dunque nuove strategie di management culturale a diversi livelli che guardino alla ricerca, alla formazione, all'innovazione tecnologica, all'inclusione sociale, al rapporto con altri istituti culturali e di ricerca, alla collaborazione con diversi artisti, nonché all'interlocuzione con gli attori del territorio.

Nel solco di questa sfida è possibile collocare il ruolo di un museo "come dispositivo di produzione culturale" per lo sviluppo della comunità con riferimento a tre principali livelli di intervento: a) micro che riguarda le attività istituzionali; b) macro che ha ad oggetto la capacità inter-istituzionale di fare rete, in collaborazione strutturata con altri soggetti; e, infine, c) meso che attiene alla capacità di intervenire su temi specifici, ponendosi come interlocutore e leader culturale con iniziative peculiari su specifici campi d'azione.

1. STRATEGIE CULTURALI "ISTITUZIONALI"

Nel 2007 il Ministero per i Beni e le Attività Culturali ha riconosciuto cinque attività fondamentali dei musei: la gestione delle collezioni, la ricerca scientifica, la conservazione e sicurezza delle collezioni, il sistema di offerta al pubblico, l'offerta commerciale alle imprese, la produzione di valore. In chiave comparativa, Pietro Marani e Rosanna Pavoni (2006), hanno sottolineato come la funzione del museo contemporaneo è comparata a quelle di altri "erogatori culturali" come cinema, teatri, televisione e altri luoghi di intrattenimento culturale.

I musei coinvolgono infatti audience sempre più eterogenee ed intercettano fasce sociali diverse per età e interessi, e comportandosi come attrattori culturali innescano nuovi equilibri strategici tra turismo e beni culturali. Una nuova funzione di "edutainment" ossia l'unione tra "education" e "entertainment", assimilabile all'antico motto latino *ludendo docere*, ovvero "insegnare divertendo".

1. *Il Museo è un centro di ricerca e un polo di sperimentazione di nuovi linguaggi, capace di riscrivere la funzione dell'atto educativo all'interno delle istituzioni, attraverso seminari, laboratori, incontri, azioni basate sulla riflessione critica e sulla libera circolazione delle idee.*

Il dibattito contemporaneo attorno al ruolo educativo dei musei appare assai articolato anche in relazione alle questioni di potenziamento dell'offerta formativa attraverso iniziative didattiche sempre più strutturate. Infatti, con riferimento al contesto italiano, in una recente dichiarazione, il Ministro ai Beni e alle attività culturali Dario Franceschini ha affermato che i musei assolvono una funzione educativa sociale al pari della scuola, soprattutto per la maggiore presenza di servizi digitali, di nuove tecnologie disponibili e per l'accessibilità che i musei italiani hanno sviluppato nell'ottica del miglioramento del rapporto con il pubblico.

1. *Oltre a essere luoghi di conservazione e di tutela del patrimonio artistico, i musei più piccoli possono ridisegnare la mappa delle relazioni e delle funzioni al servizio della collettività di cui fanno parte.*

In questo senso, come osserva Stefano Baia Curioni (2008), “i musei, come ogni istituzione educativa, si rivolgono simultaneamente ad una molteplicità di portatori di interesse e non a una sola comunità di utenti, ancorché segmentata: il museo è chiamato a produrre valore per una pluralità di attori tra cui prevalgono i soggetti pubblici, le comunità scientifiche e professionali e il pubblico dei visitatori”. Esistono altre relazioni che possono essere sviluppate con riferimento a diverse funzioni, ad esempio nei confronti degli sponsor, di imprese o donatori. Questi soggetti possono condividere parte di obiettivi del museo e attraverso sinergie strutturate generare benefici reciproci.

Sviluppare su più livelli una strategia culturale indirizzata allo sviluppo della comunità dei piccoli borghi, richiede che un museo abbia sviluppato un sufficiente grado di consapevolezza sul primo livello di intervento, inteso come il prodotto di una consolidata attività *core*. Ciò si rende necessario per conferire al management culturale e all'istituzione in senso più ampio la credibilità e le esperienze minime per interloquire e strutturare rapporti di fiducia con altri soggetti in rete.

Questa premessa poggia sulla discussione delle prime quattro proposizioni che compongono il “Manifesto dei Musei dei Piccoli Borghi e dei Territori”. In quattro punti chiave sono evidenziate delle strategie culturali a livello istituzionale. Nel prosieguo dello scritto, saranno discusse – con riferimento ai livelli macro e *meso* – il ruolo del museo come dispositivo di produzione culturale che agisca in risposta ad un obiettivo strategico: sostenere lo sviluppo della comunità nel territorio.

1. STRATEGIE CULTURALI “INTER-ISTITUZIONALI”

Con riferimento al livello di azione inter-istituzionale, il museo può agire come soggetto partner o come istituzione-guida nella costituzione di reti funzionali e specializzate. Tali reti possono essere costituite in risposta all'esigenza di valorizzazione del patrimonio culturale attraverso una offerta museale di area e alle necessità di coordinamento tra le attività delle diverse agenzie culturali con riferimento alla produzione culturale e allo sviluppo quali/quantitativo delle stesse istituzioni.

Con riferimento a queste due esigenze, i benefici derivanti dalla costituzione e gestione di reti tra musei dovrebbero essere condivisi con le altre istituzioni locali per incentivare le politiche di supporto allo sviluppo di reti, possibilmente estese ad altri settori (e.g., l'università, la ricerca, la scuola, le associazioni culturali e quelle promotrici di eventi d'interesse) seguendo un'ottica di sistema.

1. *Riscrivere e il ruolo dei musei situati nei centri minori e nei borghi d'Italia per immaginare modelli condivisi e democratici, espressione del patrimonio materiale e immateriale.*

Da ciò discende, non solo, l'importanza del coinvolgimento attivo dei comuni dell'area interna e delle altre istituzioni pubbliche come soggetti promotori di musei, ma anche, auspicabilmente, il coinvolgimento di altre aziende pubbliche e private operanti “a monte” e “a valle”, rispetto alle istituzioni culturali che hanno una incidenza diretta sui quei principali processi di *community development*, come ad esempio le scuole, le associazioni culturali e professionali, e le famiglie. E' necessario intraprendere una nuova visione del patrimonio culturale locale fondata sulla partecipazione attiva dei cittadini, con l'adozione di un atteggiamento “meno accademico” e più comunicativo, capace di innescare una nuova modalità di fruizione del patrimonio materiale e immateriale dei territori, capace di coinvolgere la comunità all'interno di un progetto locale sostenibile.

1. *Lavorare alla costruzione di reti virtuose con altre istituzioni culturali territoriali o nazionali, per la creazione di itinerari culturali e turistici concepiti per offrire una fruizione complessiva dei luoghi, un'esperienza, anche di tempo, costruita sulla reale conoscenza della cultura del territorio.*

La configurazione a rete, in particolare quando prevede un nodo centrale (i.e., *hub*) a cui siano collegati diversi nodi periferici (i.e., *spoke*), differenziati per funzione, riesce a raggiungere livelli di efficacia/qualità della proposta e dei servizi più elevati, anche in presenza di elementi di dispersione e distanziamento geografico. Ciò avviene poiché le risorse intorno alle quali si costituisce la rete – tra cui ad esempio le competenze, le dotazioni, l'appartenenza ad altri network, le professionalità coinvolte – riescono a generare effetti sinergici.

In altri termini, significa prevedere e sostenere l'organizzazione in rete delle istituzioni culturali intorno alle caratteristiche dell'istituzione e/o di specifiche competenze del management che *pro tempore* le governa, o ancora, in

ragione dell'offerta culturale che esso propone, e non, invece, in base alla localizzazione geografica o alla capacità attrattiva, in termini di volume di visitatori annui, delle singole strutture.

Ciò significherebbe articolare percorsi culturali differenziati, utilizzando la rete come meccanismo di coordinamento attraverso il ruolo esercitato dal nodo centrale con riferimento a specifici temi, sui quali rappresenta all'interno della rete l'eccellenza in quel campo. Tale configurazione ha delle implicazioni in termini di diffusione a livello comprensoriale delle iniziative, includendo tra queste un più ampio ventaglio di supporto esterno (e.g., sponsor, associazioni, collaboratori) e di partecipazione per la realizzazione di iniziative formative o di valorizzazione del patrimonio, o più in generale effetti di propagazione e efficacia del dibattito culturale.

1. *Sollecitare progetti partecipativi, di mediazione educativa, di tutela e valorizzazione del patrimonio dei territori, favorendo lo scambio tra artisti, anche attraverso il coinvolgimento delle tipicità artigianali dei territori in una dimensione esperienziale, con l'obiettivo di creare produzioni culturali originali.*

In questo senso, il ruolo degli altri nodi della rete è di integrazione funzionale e investirebbe l'impiego e lo sviluppo del patrimonio nonché la produzione culturale.

1. STRATEGIE CULTURALI SU "SPECIFICI CAMPI DI AZIONE"

Un terzo livello di intervento ha ad oggetto il ruolo del museo all'interno di specifici campi d'azione orientati allo sviluppo della comunità. In particolare, un museo può esercitare un ruolo nella promozione del *brand* locale trasferendo la propria capacità attrattiva al contesto con benefici per l'economia locale.

Tale attitudine dipende tanto dalle caratteristiche del luogo quanto da quelle del museo, ma va relazionata con gli operatori economici del settore turismo, in particolare per ciò che concerne ad esempio la formazione degli stessi riguardo al patrimonio storico locale, anche in considerazione della crescente deregolamentazione del settore delle guide/accompagnatori turistici. In questo senso, da non sottovalutare anche gli spazi di interlocuzione e partnership per migliorare l'accessibilità e la fruizione dell'intero patrimonio, anche attraverso specifici progetti-pilota.

1. *L'investimento nell'accessibilità, nel miglioramento delle piattaforme tecnologiche e nelle connessioni telematiche, sono oggi strumenti indispensabili per la condivisione dei saperi e dei contenuti scientifici.*

Nel contesto della società della conoscenza e della condivisione, un museo può interpretare al meglio, anche attraverso le nuove tecnologie, le proprie capacità educative e di ricerca a beneficio dei bambini ed i ragazzi in età scolare. Intraprendere tali percorsi formativi costituirebbe uno stimolo per lo sviluppo della creatività nelle future generazioni. Inoltre, la missione educativa "alla bellezza" potrebbe essere affiancata dalla creazione di una offerta formativa finalizzata allo sviluppo di certe professioni creative sia in senso strettamente artistico, e.g., pittura, scultura, fotografia, che artigianale, e.g., produzione di manufatti di pregio o restauro degli stessi, anche attraverso il digitale.

In questo senso, degli strumenti che potrebbero sostenere iniziative che mantengano un forte collegamento tra aspetti educativi e di ricerca potrebbero essere la creazione di *spin-off* in grado di attivare percorsi imprenditoriali per valorizzare il lavoro di ricerca e i *FabLab* in grado trasformare in prodotti tridimensionale immagini bidimensionali ad un costo molto basso. Entrambi gli strumenti possono accrescere la catena del valore di un museo.

Inoltre, un museo potrebbe esercitare un ruolo anche con riferimento ai processi di pianificazione urbana e segnatamente nel design urbano. Lo spazio urbano e rurale potrebbe essere assunto come superficie espositiva per la "denuncia" o per la "esaltazione" e comunque per richiamare l'attenzione verso alcuni elementi urbani o aree rurali che meritano interventi di rigenerazione o valorizzazione.

1. *il Museo ha un intrinseco valore "immateriale" poiché è strumento di formazione sociale, necessario per educare all'impegno e alla responsabilità condivisa.*

In questo senso, fondamentale appare la collaborazione con le associazioni locali, la società civile e gli addetti ai lavori attraverso cui avviare percorsi di rigenerazione e di innovazione nel design, come ad esempio vere e proprie campagne di *crowdfunding* finalizzate al restauro di aree o edifici dismessi o per il recupero di alcuni edifici nel centro storico in risposta a esigenze/emergenze abitative.

Il ruolo delle istituzioni culturali per il miglioramento dell'inclusione sociale e del benessere delle comunità è decisamente sottoutilizzato, con la sola esclusione del dibattito intorno all'accessibilità fisica. Il museo potrebbe attivamente collaborare a specifici progetti che mirino alla integrazione delle fasce più deboli e più escluse della società attraverso l'arte e lo sviluppo della sensibilità in soggetti con particolari difficoltà esistenziali (e.g., persone che hanno subito violenza, traumi, o sono affette da disturbi psichici, o NEET).

1. *Conoscenza e cultura per il museo sono il risultato di un continuo processo di apprendimento basato sulla relazione tra opera d'arte e pubblico partecipe, per un'arte che non sia intrattenimento ma dispositivo in grado di rendere la nostra vita più felice.*

Su questi temi rilevano le relazioni con le istituzioni pubbliche quali il Comune, la Regione e le aziende del servizio sanitario.

Una collaborazione più salda su questi temi consentirebbe al museo di poter esercitare il suo potenziale pedagogico ed essere riconosciuto come soggetto in grado di operare a più livelli e con ruoli che vanno ben oltre la mera organizzazione di una mostra o l'essere una attrazione turistica. Infine, sebbene queste aree di intervento possano sembrare distanti rispetto alle funzioni tradizionali di un museo, discutere il ruolo che una istituzione culturale può svolgere per lo sviluppo della comunità significa anche descrivere l'agire rispetto a nuovi obiettivi e identificare dei metodi che siano strumentali rispetto al raggiungimento di questi nuovi traguardi.

1. CONCLUSIONI

Per concludere, discutere il ruolo del museo come "dispositivo di produzione culturale" per lo sviluppo e la rigenerazione della comunità nel territorio passa per una rilettura delle strategie culturali dell'istituzione. A questo scopo si è ritenuto necessario ampliare la prospettiva strategica del museo tenendo conto sia delle attività proprie della istituzione culturale che di iniziative volte a migliorare le dotazioni di beni comuni. Combinare entrambi i punti di vista ci ha consentito di mettere in evidenza come un museo possa sensibilmente contribuire allo sviluppo delle comunità locali, facendo convergere da un lato il rafforzamento dell'offerta culturale, dall'altro la promozione turistica dei territori, sancita peraltro dall'art. 9 della nostra Costituzione dove tutela, valorizzazione e promozione del patrimonio artistico sono connessi. Infatti, non solo il patrimonio culturale tangibile e immateriale ma anche le risorse naturali e relazionali possono essere considerate di interesse delle azioni di un museo, in quanto sostengono la creatività, la diversità, lo sviluppo economico perché accrescono l'attrattività di un contesto.

Tali risorse, se corroborate con strategie di rete e sistemiche su specifici campi di azione, possono sostenere a loro volta i processi di sviluppo della comunità e innescare la rigenerazione delle aree interne; un processo che contribuirebbe a mitigare lo spopolamento. Ciò sarebbe possibile se il perseguimento di determinate strategie culturali fosse in grado di fare leva su sul ruolo pedagogico del museo, preconditione per un contributo dell'istituzione alla rigenerazione delle aree interne.

In questo scritto, sono state discusse delle strategie culturali per ripensare il ruolo di un museo come dispositivo di produzione culturale. Più nello specifico, tale discussione, articolata su tre livelli logici, ci ha consentito di avanzare le 10 proposizioni contenute nel "Manifesto dei Musei dei Piccoli Borghi e dei Territori". Per chiarezza espositiva, la tabella che segue ne sintetizza il contenuto.

Livello di strategia	Proposizione del Manifesto
Istituzionale	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Ripensare un modello museale più vicino alle persone, all'ambiente e centrato sulle comunità, capace di coinvolgere pubblici diversificati, attraverso programmazioni artistiche fondate sul potenziale locale ma rivisitate attraverso i linguaggi del presente. Un atteggiamento virtuoso che i musei dei piccoli borghi, caratterizzati spesso da storie, tradizioni, attività sociali e culturali vivaci, possono continuare a costruire.</i>

	<p>1. <i>Il Museo e il luogo dell'apprendimento consapevole, in grado di raggiungere pubblici diversi attraverso l'educazione e l'interazione con gli adulti e con le scuole di ogni ordine e grado. Nel Museo l'arte, la relazione pedagogica, la formazione creano forme alternative di partecipazione dove sperimentare i processi creativi e la condivisione di esperienze.</i></p>
	<p>1. <i>Il Museo è un centro di ricerca e un polo di sperimentazione di nuovi linguaggi, capace di riscrivere la funzione dell'atto educativo all'interno delle istituzioni, attraverso seminari, laboratori, incontri, azioni basate sulla riflessione critica e sulla libera circolazione delle idee.</i></p>
	<p>1. <i>Oltre a essere luoghi di conservazione e di tutela del patrimonio artistico, i musei più piccoli possono ridisegnare la mappa delle relazioni e delle funzioni al servizio della collettività di cui fanno parte.</i></p>
<p><i>Inter-istituzionale</i></p>	<p>1. <i>Riscrivere e il ruolo dei musei situati nei centri minori e nei borghi d'Italia per immaginare modelli condivisi e democratici, espressione del patrimonio materiale e immateriale.</i></p>
	<p>1. <i>Lavorare alla costruzione di reti virtuose con altre istituzioni culturali territoriali o nazionali, per la creazione di itinerari culturali e turistici concepiti per offrire una fruizione complessiva dei luoghi, un'esperienza, anche di tempo, costruita sulla reale conoscenza della cultura del territorio.</i></p>
	<p>1. <i>Sollecitare progetti partecipativi, di mediazione educativa, di tutela e valorizzazione del patrimonio dei territori, favorendo lo scambio tra artisti, anche attraverso il coinvolgimento delle tipicità artigianali dei territori in una dimensione esperienziale, con l'obiettivo di creare produzioni culturali originali.</i></p>
<p><i>Su specifici campi d'azione</i></p>	<p>1. <i>L'investimento nell'accessibilità, nel miglioramento delle piattaforme tecnologiche e nelle connessioni telematiche, sono oggi strumenti indispensabili per la condivisione dei saperi e dei contenuti scientifici.</i></p>
	<p>1. <i>il Museo ha un intrinseco valore "immateriale" poiché è strumento di formazione sociale, necessario per educare all'impegno e alla responsabilità condivisa.</i></p>

- | | |
|--|--|
| | <ol style="list-style-type: none">1. <i>Conoscenza e cultura per il museo sono il risultato di un continuo processo di apprendimento basato sulla relazione tra opera d'arte e pubblico partecipe, per un'arte che non sia intrattenimento ma dispositivo in grado di rendere la nostra vita più felice.</i> |
|--|--|

Più sinteticamente, la proposta contenuta nel “Manifesto dei Musei dei Piccoli Borghi e dei Territori” mira a rafforzare il ruolo del museo quale attore rilevante per lo sviluppo delle comunità dei piccoli borghi delle aree interne. Appare prioritario, rafforzare la proposta educativa e di ricerca, contribuire a qualificare il profilo urbano attraverso l'arte ed il design, supportare l'economia locale attraverso la diversificazione economica e la promozione dell'economia culturale; promuovere il miglioramento delle condizioni di vita delle comunità locali configurando il museo anche come spazio per l'inclusione sociale.

Con questo scritto abbiamo voluto offrire un punto di vista strategico sul management di una istituzione culturale che sappia interpretare un museo non limitato alla valorizzazione del patrimonio culturale per finalità espositive o ancora meno di mera promozione territoriale, ma che attraverso una coraggiosa produzione culturale abbia invece l'ambizione di contribuire allo sviluppo della comunità dei piccoli borghi e dei territori delle aree interne.

Laura Barreca, PhD

Direttrice Museo Civico Castelbuono, Palermo

Direttrice scientifica mudaC | museo delle arti Carrara

Prof.ssa di Storia dell'Arte Contemporanea, Accademia di Belle Arti di Carrara

Vincenzo Vignieri, PhD

Professore a contratto di Economia Aziendale

Dipartimento di Scienze Politiche,

Università degli Studi di Palermo

90134 Palermo (PA)

Abstract

This work discusses the role of a museum as a “cultural production device” to support community development processes for the regeneration of inner areas. Based on a discussion of several cultural strategies, clustered in three levels – institutional, inter-institutional, and focused on specific policy fields – this article advances ten strategic propositions, i.e., the “Manifesto of Museums of Small Villages of Local Areas” – in Italian, “Manifesto dei Musei dei Piccoli Borghi e dei Territori”.

Grounded on the museum pedagogic mission, our proposal aims at developing a “new cultural model” suitable for those museums located in small villages. Out of a discussion focused on the potential cultural strategies for a museum, we synthetically suggest strengthening educational and research mission of museums, contributing to qualify the urban profile of small towns through design and art, supporting the local economy by promoting cultural industry, and configuring the museum as a place for social inclusion.

Bibliografia essenziale

Osborne, S., Williamson, A., & Beattie, R. S., *Community involvement in rural regeneration partnerships in the UK: Key issues from a three nation study*. *Regional Studies*, 36(9), 1083–1092, 2002 - <https://doi.org/10.1080/0034340022000024303>

Marani, P., Pavoni, R., *Musei. Trasformazioni di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo*, Venezia, Marsilio, 2006;

Balboni Brizza M.T., *Immaginare il Museo. Riflessioni sulla didattica e il pubblico*, Jaca Book, Milano, 2006;

Baia Curioni, S., *I processi di produzione del valore nei musei*, in *I musei: servizi e risorse / Analisi*, «Aedon», Rivista di arti e diritto on line, n. 2, Bologna, Il Mulino, 2008;

Donato, F., Visser Travagli, A.M., *Il museo oltre la crisi. Dialogo fra museologia e management*, Electa, Milano, 2010;

Baratti, F., *Ecomusei, paesaggi e comunità*, Franco Angeli, Milano 2012;

Barca, F., *A strategy for inner areas in Italy: definition, objectives, tools and governance. Material UVAL*, (31), 2014;

Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Vignieri, V. (2020). Leveraging Collaborative Governance: How Co-production Contributes to Outcomes and Public Value in a Small Town. In C. Bianchi, L. F. Luna-Reyes, & E. Rich (Eds.), *Enabling Collaborative Governance through*

Systems Modeling Methods: Public Policy Design and Implementation (pp. 47–71). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42970-6_3

OECD. (2006). *The New Rural Paradigm* (OECD Rural Policy Reviews). Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264023918-en>

Istat. (2019). *National Demographic Balance*. <http://dati.istat.it/>

Volpe, G., *Patrimonio al futuro. Un manifesto per i beni culturali e il paesaggio*, Electa, Milano 2015

Roth, M., *Museums have a vital ethical role to play*, in www.ft.com, 22 settembre 2016.

Pemberton, S., *Rural Regeneration in the UK*. New York, NY: Routledge: Routledge, 2019 <https://doi.org/10.4324/9781315694498>

Museo Civico Castelbuono, *Manifesto dei Musei dei Piccoli Borghi e dei Territori*, 2020 – www.museocivico.eu