



LINEE GUIDA PER IL RILANCIO E LO SVILUPPO DEL MUSEO DIFFUSO DELLA RESISTENZA, DELLA DEPORTAZIONE, DELLA GUERRA, DEI DIRITTI E DELLA LIBERTÀ 2024-2028

INDICE

1. PREMESSA STORICA

1.1 La progettazione del Museo (1998-2003)

1.2 La "Festa della Liberazione"

1.3 L'ente gestore

1.4 Un museo non convenzionale (2003-2023)

1.5 La missione

1.6 Il Centro d'interpretazione

1.7 Il museo "diffuso": i venti luoghi della memoria

1.8 "Torino 1938-1948. dalle leggi razziali alla Costituzione".

1.9 Le attività del Museo (2003-2024)

1.10 Le pietre d'inciampo

1.11 Il pubblico

2. SITUAZIONE ATTUALE DEL MUSEO

2.1 Premessa

2.2 Condizioni strutturali e impiantistiche

2.3 Risorse finanziarie

2.4 Dotazioni strumentali

3. PROGRAMMA DI MANDATO

4. L'80° ANNIVERSARIO DELLA LIBERAZIONE DELLA REPUBBLICA, DELLA COSTITUZIONE

5. L'INTEGRAZIONE NEL POLO DEL '900

6. FUND RAISING E CROW FUNDING

7. LA PROSPETTIVA DI ESTENSIONE REGIONALE DEL MUSEO

8.

9. PREMESSA STORICA

1.1 La progettazione del Museo (1998-2003)

Il "Museo diffuso della resistenza, della deportazione, della guerra, dei diritti e della libertà" di Torino è stato inaugurato il 30 maggio 2003 a conclusione di una lunga fase progettuale coordinata dal Settore Musei dell'Assessorato alla Cultura della Città avviata per dare esecuzione a due deliberazioni del Consiglio comunale, rispettivamente del 1997 e del 1998, entrambe approvate all'unanimità.

La prima, del novembre 1997, era stata sollecitata dalle Associazioni della Resistenza, nel momento in cui la Galleria della Resistenza, allestita all'interno del Museo del Risorgimento negli anni Settanta, era destinata a essere soppressa nel quadro del futuro riallestimento del Museo.

La seconda, del gennaio 1998, impegnava l'Amministrazione ad adoperarsi per la redazione di uno studio, finalizzato a individuare gli strumenti più utili di cui dotarsi per documentare permanentemente i crimini contro l'umanità.

La progettazione, sin dai suoi esordi, coinvolse attivamente il Comitato di Coordinamento fra le Associazioni della Resistenza del Piemonte, l'Istituto piemontese per la storia della Resistenza e della società contemporanea, l'Archivio Nazionale Cinematografico della Resistenza e, a partire dal 2001, anche la Provincia di Torino.

Fu condotta una verifica delle sedi disponibili e della consistenza delle collezioni, unitamente a una riflessione su quale fosse lo strumento migliore per comunicare vicende storiche separate da una distanza, temporale ed emotiva, sempre maggiore, optando per lavorare nella direzione di un "museo diffuso", che facesse dei luoghi di memoria del territorio cittadino e provinciale altrettanti elementi di un percorso museale, demandando a un "centro d'interpretazione" il compito di fornire le informazioni di base sul periodo e sui temi presi in esame.

L'intervento di restauro del fabbricato juvarriano di San Celso in via del Carmine 13, destinato a ospitare l'Istituto piemontese per la storia della Resistenza e della società contemporanea e l'Archivio Nazionale Cinematografico della Resistenza, offrì la possibilità di localizzare nel Palazzo il Centro di interpretazione del Museo diffuso.

La compresenza e la complementarità tra istituti di ricerca e documentazione storica e un museo localizzati nello stesso edificio offrivano infatti un'opportunità non comune di reciproco arricchimento e di integrazione fra attività rivolte a pubblici in parte diversi, ma potenzialmente interessati a entrambi.

Dagli inizi del 1998, la progettazione del Museo venne affiancata da quella finalizzata a individuare in che modo "documentare permanentemente i crimini contro l'umanità". Una prima indagine, affidata all'Istituto Piemontese per la Storia della Resistenza e della Società Contemporanea, aveva evidenziato innanzitutto i rischi di inadeguatezza che un museo tradizionalmente inteso avrebbe potuto presentare, suggerendo piuttosto di orientarsi in direzione della costituzione di un "centro di documentazione", volto a fornire informazioni e strumenti interpretativi sui genocidi e i crimini contro l'umanità del passato e del presente.

Per approfondire ulteriormente la questione furono presi contatti con il Dipartimento di Storia dell'Università di Torino nella persona del prof. Marco Buttino dell'Università degli Studi di

Torinoche, in collegamento con altri Atenei italiani, stavaprogettando una banca dati sulla violenza etnica e i genocidi nel mondo contemporaneo, con l'obiettivo di realizzare uno studio di fattibilità. Questo portò a definire un progetto di "museo virtuale", consultabile in rete, al quale affiancare l'organizzazione di iniziative (conferenze, cicli di lezioni ecc.), la predisposizione di materiali didattici, la realizzazione di mostre, la costituzione di un centro di documentazione. Il progetto fu presentato e discusso nella riunione della V Commissione Consiliare il 16 novembre 1999.

Già allora, peraltro, era stato giudicato opportuno assumere le tematiche dei crimini contro l'umanità nella prospettiva rovesciata dei diritti e della libertà di cui essi costituiscono la negazione, portando nel tempo a ritenere che il confluire dei due progetti in una unica proposta avrebbe consentito di soddisfare entrambe le esigenze attraverso un museo che avesse come oggetto, da un lato, la storia e memoria della lotta di Liberazione a Torino e in Piemonte e, dall'altro, la promozione dei diritti e della libertà su scala mondiale.

Traccia di questa tensione tra passato e presente e tra storia e attualità – alla cui base fu posta l'eredità positiva del Novecento come esito della lotta ai totalitarismi, eredità incarnata nella Costituzione repubblicana e nella Carta dei diritti universali dell'umanità – è presente nella denominazione stessa data al Museo e nelle attività che essa ha promosso nel corso dei più di vent'anni dalla sua apertura.

L'intero Palazzo di San Celso veniva così individuato come luogo di comunicazione di una storia delimitata sul piano cronologico e territoriale - in quanto centro del "museo diffuso" - e spazio di analisi e riflessione sui grandi temi dei diritti e delle libertà, con una latitudine di attenzione molto estesa sul piano temporale e geografico.

1.2 La "Festa della Liberazione"

Nella di fase di preparazione del Museo, dal 1999, come anticipazione e contemporanea verifica dell'ipotesi di concepirlo come museo diffuso, fu promossa l'organizzazione nel mese di aprile della "Festa della Liberazione", con l'apertura e l'animazione di alcuni luoghi della memoria cittadina, che riscosse un crescente successo di pubblico. Dal 2001, con l'istituzione del Giorno della Memoria, le manifestazioni e le attività organizzate in occasione del 27 gennaio furono sempre più strettamente coordinate con quelle della Festa della Liberazione, dilatandone la durata dal mese di gennaio a quello di maggio.

I primi luoghi a essere coinvolti furono il Sacratio del Martinetto, il Rifugio antiaereo di piazza Risorgimento, la Sinagoga, la ex stazione ferroviaria Torino-Ceres in disuso, scelta come scenario per il «treno della memoria», azione teatrale sulla deportazione nei Lager nazisti, cui si affiancarono, grazie alla collaborazione della Provincia di Torino, luoghi della Resistenza fuori dalla città, quali la Val Sangone, le Valli di Lanzo con il Colle del Lys e la Val Pellice.

1.3 L'ente gestore

Rispetto alla futura gestione del Museo, si affermò l'ipotesi di affidarla a una Associazione a composizione mista pubblico-privata, con una compagine societaria che prevedeva la partecipazione di enti pubblici territoriali (la Città e la Provincia di Torino, la Regione Piemonte) e privati (il Comitato di Coordinamento fra le Associazioni della Resistenza del Piemonte, l'Istituto piemontese per la storia della Resistenza e della società contemporanea, l'Archivio Nazionale Cinematografico della Resistenza) per garantire all'ente tanto la piena autonomia scientifica, culturale e gestionale, quanto la costante partecipazione dei soci alla definizione delle sue attività.

L'Associazione, costituita formalmente nel 2006 e tuttora operante con un nuovo Statuto, approvato nel 2021, assunse la gestione del Museo nello stesso anno, subentrando alla Città che l'aveva assicurata in via diretta nella prima fase della sua apertura.

1.4 Un museo non convenzionale (2003-2023)

Per le modalità stesse con cui andava prendendo forma il progetto, in primo luogo attraverso l'organizzazione della Festa della Liberazione, centrata sulla valorizzazione dei luoghi di memoria della Resistenza cittadina e provinciale, era evidente che non si sarebbe trattato di un museo convenzionale.

La sua progettazione avveniva oltre mezzo secolo dopo gli eventi che ne erano l'oggetto principale e a cui era pertanto necessario guardare con gli occhi del presente per comunicarlo in modi e forme diverse da quelle tradizionali dei musei di storia.

Dal punto di vista della forma prendeva corpo l'idea di farne un museo diffuso, ispirato al modello proposto in particolare da Fredi Drugman, ma di cui al tempo non esistevano realizzazioni concrete in Italia cui ispirarsi, salvo alcuni ecomusei storici in Francia come quello di Le Creuzot.

1.5 La missione

Al museo nascente veniva assegnata come missione l'affermazione di valori fondanti l'idea di una cittadinanza consapevole, che si trattasse di indagare il passato o di osservare la realtà presente.

Un museo che avesse il compito di presentare pubblicamente gli esiti delle ricerche in corso, scegliendo di volta in volta i mezzi più appropriati per comunicarli.

Un museo che deliberatamente cercasse di uscire dai suoi muri per coinvolgere la cittadinanza, attraverso un'attività diffusa che ne amplificasse la capacità di entrare in rapporto con la comunità.

Un museo in costante progresso, che evitasse di cristallizzarsi in una forma determinata per cercare di rispondere in questo modo alle domande e alle sollecitazioni del tempo presente.

Un museo che si avvallesse di strumenti di comunicazione diversi, che realizzasse mostre, organizzasse dibattiti, presentazioni di libri, che mettesse in scena la storia in forma di azione teatrale, che sperimentasse nuove forme di interpretazione e di trasmissione della memoria, senza per questo abdicare dalle funzioni tradizionali di un museo, e cioè di acquisire e conservare testimonianze materiali e curarne lo studio e la presentazione.

1.6 Il Centro d'interpretazione

Riflettendo sull'esperienza, peraltro molto positiva, della Festa della Liberazione era evidente che il suo limite era quello di essere una manifestazione temporanea, concentrata nei primi mesi dell'anno, avviabile solo a condizione di garantirne la cui continuità attraverso la costituzione di un centro organizzatore e propulsivo autonomo che, assumendo come propria "collezione" i luoghi, ne assicurasse lo studio, la conservazione, la documentazione e l'interpretazione e assumesse così l'identità e le funzioni di un museo diffuso, dotato di un suo «centro d'interpretazione», cui affidare la responsabilità della gestione dei «luoghi di memoria» e della attività di valorizzazione, ma che fosse al tempo stesso sede di mostre, incontri, cicli di film ecc.

Di qui l'idea di ricavare uno spazio all'interno del Palazzo di San Celso dei Quartieri Militari, in corso di restauro e adeguamento per divenire sede dell'ANCR e dell'ISTORETO, rinunciando inizialmente all'ipotesi di realizzare un percorso espositivo permanente, privilegiando invece la possibilità, dotandolo di uno spazio di comunicazione in continuo rinnovamento, di realizzare la sua missione attraverso mostre temporanee, di maggiore o minore durata.

Punto di forza di questa ipotesi era il fatto che il centro d'interpretazione del Museo potesse avvantaggiarsi dalla coabitazione con istituti di ricerca i quali, pur proseguendo in piena autonomia le loro attività, fossero direttamente coinvolti nell'attività di comunicazione per valorizzare i loro archivi e fondi documentari, traendo spunto dalle indagini in corso, realizzate direttamente e in collaborazione con l'Università ed altri centri di ricerca offrendo così al pubblico la possibilità di approfondire e sviluppare i temi oggetto della sua attività nelle biblioteche e negli archivi dei due istituti. La logica sottostante a questa ipotesi si fondava su una visione integrata del futuro degli istituti di conservazione del patrimonio culturale la cooperazione tra archivi, biblioteche e musei che avrebbe dato vita alla patto fra ABI, ANAI e ICOM denominato MAB.

La principale innovazione risiedeva nella duplice prospettiva che era stata assegnata al museo: di luogo di memoria della storia della resistenza, della deportazione e della guerra in Torino e in Piemonte e, al tempo stesso, di sede di ricerca e comunicazione sui diritti e la libertà, senza vincoli di tempo e di spazio, e con una dichiarata proiezione sulla contemporaneità. Legando storia e presente, realtà locale e dimensione mondiale attraverso un programma articolato di attività, questo luogo assumeva il carattere di centro sulla storia e sui diritti, facendo della memoria una leva per considerare i nodi dell'attualità.

1.7 Il museo "diffuso": i venti luoghi della memoria cittadina

La prospettiva di fare del Museo un "museo diffuso" non si basò soltanto sull'esperienza della Festa della Liberazione, ma anche su un approccio alla storia della Resistenza che, dopo l'esperienza della mostra "Torino in guerra: 1940-1945 (Mole Antonelliana, 5 aprile - 28 maggio 1995), trovò una sua concretizzazione in due pubblicazioni della Città di Torino e dell'ISTORETO: la prima del 2000, *"Torino '38-'45" Una guida per la memoria*, la seconda del 2003, *Che il silenzio non sia silenzio. Memoria civica dei caduti della resistenza a Torino*. La prima, assumendo come ambito cronologico il periodo intercorrente fra l'emanazione delle leggi razziali e la Liberazione, individuava i luoghi più significativi della città delle leggi razziali (9), della guerra – con le sedi del PNF e della milizia (35), i rifugi antiaerei e le principali direzioni dello sfollamento (34), delle principali aree bombardate, della vita quotidiana (24) – in tutto più di un centinaio, della resistenza (47), della deportazione (10) e della liberazione (34). La seconda restituiva gli esiti della ricerca e della mappatura delle lapidi, dei cippi e dei monumenti ai caduti presenti nel territorio cittadino, ponendoli in relazione con le differenti fasi della lotta di Liberazione.

Su queste solide basi il Museo selezionò 20 tra i luoghi più significativi di cui si assunse la responsabilità, per valorizzarli e costruire percorsi e organizzare passeggiate urbane, indipendentemente dalla loro proprietà, secondo una logica che trovava nella Convenzione di Faro del 2005 un solido punto di riferimento. Questa rete di luoghi è rimasta invariata sino al 2025, anno in cui altri luoghi sono stati individuati e inseriti nel Registro dei luoghi di memoria istituito dal Museo, completando al tempo stesso il censimento delle lapidi in memoria dei partigiani caduti con l'inclusione di lapidi, targhe e cippi posati da parte di soggetti diversi dall'Amministrazione comunale.

1.8 "Torino 1938-1948. dalle leggi razziali alla Costituzione".

Dopo la realizzazione delle prime mostre temporanee, per iniziativa dell'ISTORETO, venne ideato e realizzato un percorso permanente destinato ad affiancarle con un'offerta continuativa al pubblico che abbracciasse il periodo 1938-1948 "Dalle leggi razziali alla Costituzione".

Progettato e allestito nei locali sotterranei del Palazzo, "Torino 1938-1948" rievoca la vita quotidiana durante la guerra, l'occupazione tedesca, la Resistenza e il ritorno alla democrazia,

attraverso le immagini, i suoni e le voci dei testimoni, presentati in una originale installazione interattiva.

Il percorso non segue un andamento lineare, ma suggerisce piuttosto l'esplorazione di un territorio, che si svela attraverso la memoria dei suoi luoghi. Una simbolica rete di metropolitana percorre la città e guida il visitatore attraverso un'installazione che fa coesistere linguaggi differenti: fonti scritte e fonti orali, fotografie e filmati, testimonianze ed evocazioni. Il viaggio è scandito in cinque tappe: *Vivere il quotidiano*, *Vivere sotto le bombe*, *Vivere sotto il regime*, *Vivere sotto l'occupazione* e *Vivere Liberi*. Ogni tappa è caratterizzata dall'accostamento di due interviste, in cui il tema portante è raccontato dai testimoni ricordando le proprie esperienze personali e a ogni coppia di interviste è affiancato un montaggio di immagini selezionate da film e documentari dell'epoca. In tutto il percorso sono presenti soltanto due oggetti: una rara macchina a pedale usata per la stampa clandestina di materiale propagandistico e una delle sedie utilizzate per le esecuzioni capitali al poligono del Martinetto. La parte centrale dell'allestimento è un grande tavolo costellato di riquadri bianchi: sfiorandoli con la mano, si attiva un archivio multimediale che racconta 49 momenti della storia cittadina.

È parte integrante della visita anche il rifugio antiaereo, riscoperto durante i lavori di ristrutturazione. Situato a 12 metri di profondità, offriva ricovero ai dipendenti del quotidiano "La Gazzetta del Popolo", la cui sede era adiacente al palazzo, ma anche a molti abitanti del quartiere.

L'ultima parte del percorso conduce al tema della riconquista dei diritti, sanciti dai principi fondamentali della Costituzione del 1948. La carta costituzionale è presentata attraverso alcuni articoli emblematici, raccontati in quattro schermi riflettenti: *Sì alla Libertà*, *Sì alla Democrazia*, *Sì all'Uguaglianza*, *No alla violenza*. Sedendosi di fronte a ciascuno specchio, si attiva la proiezione: quattro attori leggono testimonianze, brani letterari e di cronaca a commento degli articoli costituzionali prescelti. Prima di uscire dall'allestimento, un ultimo spazio è dedicato ai vostri messaggi e suggerimenti, da lasciare sul libro dei visitatori o sui post-it.

1.9 Le attività del Museo

Nel corso dei suoi primi vent'anni di esistenza il Museo – un museo che si è definito “un museo del fare più che dell'essere” – ha svolto numerosi tipi di attività: dalle mostre temporanee agli incontri, seminari, convegni, presentazioni di libri, dalle attività educative a quelle didattiche, il cui sviluppo, differenziato nel tempo, è registrato puntualmente nel suo sito web, <https://www.museodiffusotorino.it>, rendendone superflua la descrizione in questa sede.

La variazione più significativa nel tempo concerne l'attività espositiva che, con il ridursi degli spazi dedicati, si è fortemente contratta negli ultimi anni, così come la realizzazione di eventi dipendente in questo caso sia dall'assenza – dal 2019 – di un direttore, sia dalla riduzione degli addetti, sia infine dalle ridotte risorse economiche. Per il resto, si può affermare che il Museo ha continuato a svolgere le sue funzioni educative e didattiche nel solco della tradizione consolidata nei suoi primi anni di attività, senza sostanziali variazioni e innovazioni.

1.10 Le pietre d'inciampo

La più significativa è costituita dall'assunzione dell'organizzazione della posa delle “Stolpersteine”, un progetto di scala europea dell'artista Gunter Demnig, in cui il Museo è affiancato da un Comitato tecnico e scientifico di cui fanno parte i rappresentanti di ANED, ISTORETO, Comunità ebraica di Torino e Unione Culturale e, sino alla sua chiusura, del Goethe Institut Turin.

Dal 2015 al 2025 nella sola Torino sono state posate 159 pietre d'inciampo, il cui elenco si trova nella sezione dedicata alle *stolpersteine* nel sito web del Museo a cui si rinvia per un'informazione di dettaglio soprattutto del percorso didattico curato annualmente + dal Museo: <https://www.museodiffusotorino.it/PietredInciampoHome>.

Dal 2024 il Museo partecipa alla rete informale dei promotori del progetto in Italia.

1.11 Il pubblico

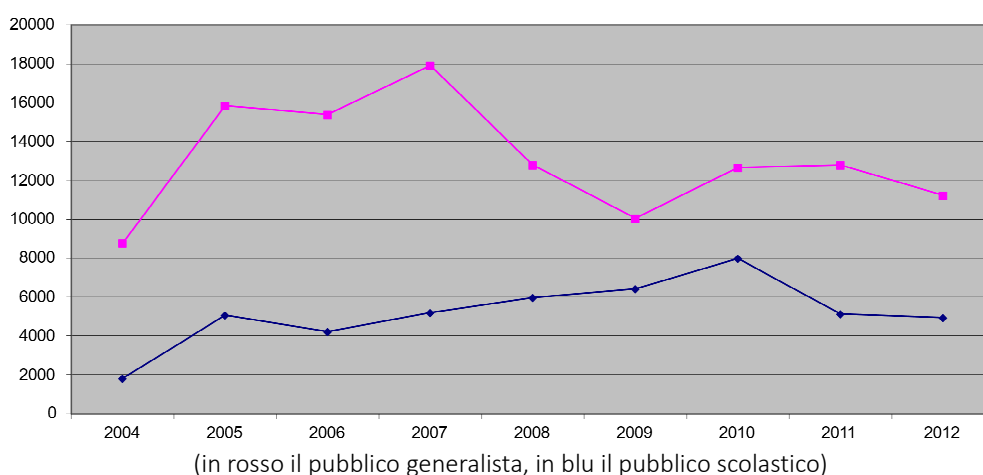
Negli otto mesi di apertura del Museo da maggio a dicembre del 2003, i visitatori del Museo sono stati 7731. La proiezione sull'anno delle medie mensili avrebbe portato a un totale di 11.597 persone, scese nel secondo anno di 1000 unità per risalire in seguito, con un andamento discontinuo da collegare in particolare all'andamento delle attività espositive, con un'affluenza media nel primo decennio (escludendo dal conteggio il 2003) pari a 18.213 visitatori/anno.

Anche il pubblico scolastico è cresciuto dal 2005 in poi, attestandosi su una percentuale media del 28 % che può essere considerata una percentuale ottimale per un Museo.

LE AFFLUENZE 2004-2012

ANNO	SCUOLE	% S	ALTRO*	% A	TOTALE	% TOTALE
2004	1808	17,07	8781	082,93	10589	100,00
2005	5041	24,16	15825	75,84	20866	100,00
2006	4191	21,40	15389	78,60	19580	100,00
2007	5192	22,46	17921	77,54	23113	100,00
2008	5963	31,87	12746	68,13	18709	100,00
2009	6430	39,00	10056	61,00	16486	100,00
2010	7957	38,68	12617	61,32	20574	100,00
2011	5096	28,50	12783	71,50	17879	100,00
2012	4901	30,39	11225	69,61	16126	100,00
MEDIA	5175	28,17	13038	71,83	18213	100,00

*In altro sono conteggiati tutti gli altri visitatori del Museo

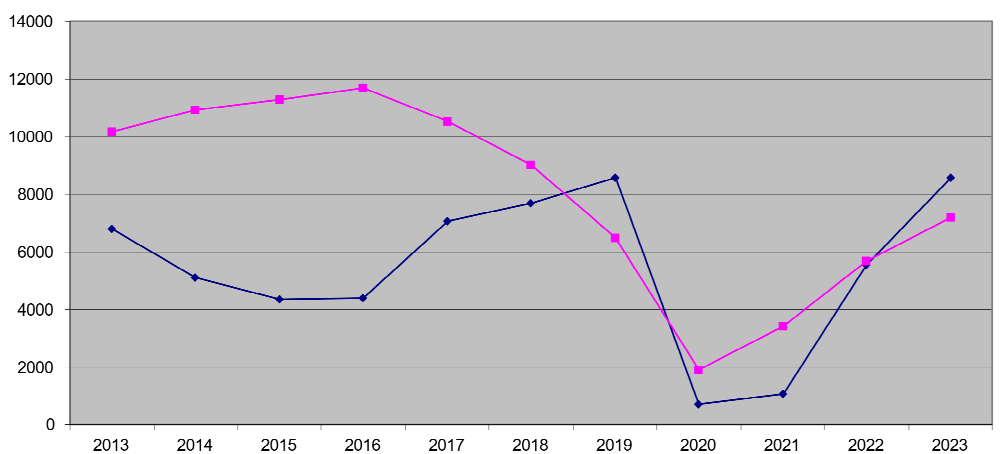


Per quanto concerne il periodo successivo (2013-2024), dopo una prima fase di lieve crescita, le affluenze sono andate diminuendo sino a crollare nel 2020 in coincidenza con la chiusura del Museo in occasione della pandemia del Covid19, riprendendo negli anni successivi sino a raggiungere le 16.188 unità del 2024, con un notevole aumento della percentuale del pubblico scolastico che negli ultimi anni si avvicina ad essere la metà del totale.

La decrescita percentuale del pubblico non scolastico va posta in relazione alla abbassamento delle attività espositive, diminuite di numero e confinate in spazi esigui.

AFFLUENZE 2013-2020

ANNO	SCUOLE	% SC	ALTRO	% A	TOTALE	% TOTALE
2013	6786	40,02	10171	059,98	16957	100,00
2014	5137	31,92	10954	68,08	16091	100,00
2015	4375	27,96	11271	72,04	15646	100,00
2016	4403	27,35	11697	72,65	16100	100,00
2017	7058	40,08	10552	59,92	17610	100,00
2018	7709	46,04	9034	53,96	16743	100,00
2019	8596	57,03	6476	42,97	15072	100,00
2020	715	27,06	1927	72,94	2642	100,00
2021	1098	24,11	3456	75,89	4554	100,00
2022	5585	49,49	5701	50,51	11286	100,00
2023	8560	54,31	7202	45,69	15762	100,00
2024	7279	44,96	8909	55,04	16188	100,00

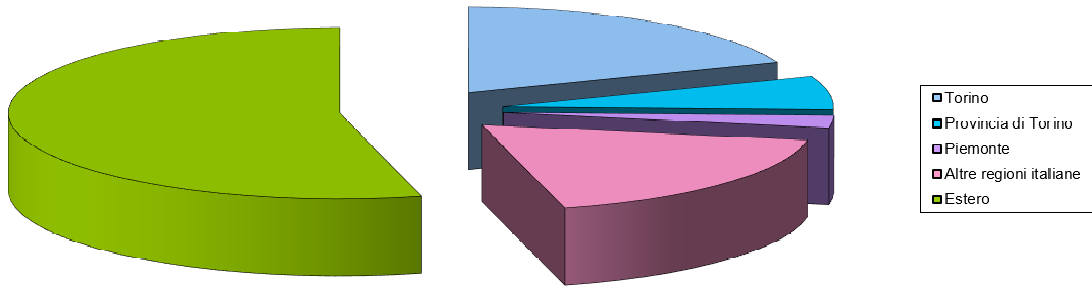


(in rosso il pubblico generalista, in blu il pubblico scolastico)

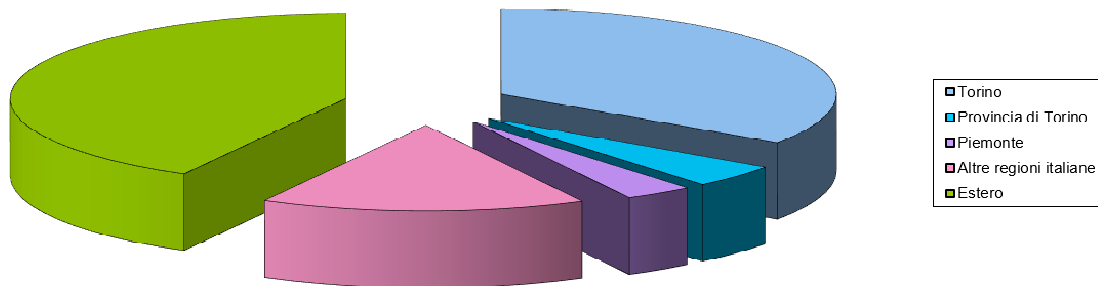
Rilevata solo a partire dal maggio 2024, la provenienza dei visitatori, prendendo a campione i mesi di agosto, settembre e ottobre, un periodo dell'anno in cui è pressoché assente il pubblico scolastico, evidenzia un'interessante percentuale di pubblico proveniente sia dall'estero, sia da altre regioni italiane, una prevedibile percentuale di pubblico di prossimità e una debolissima presenza di visitatori provenienti dalle altre province del Piemonte.

Una piena valutazione di questi dati va rinviata e inizierà a essere possibile solo al completamento della rilevazione annuale delle provenienze.

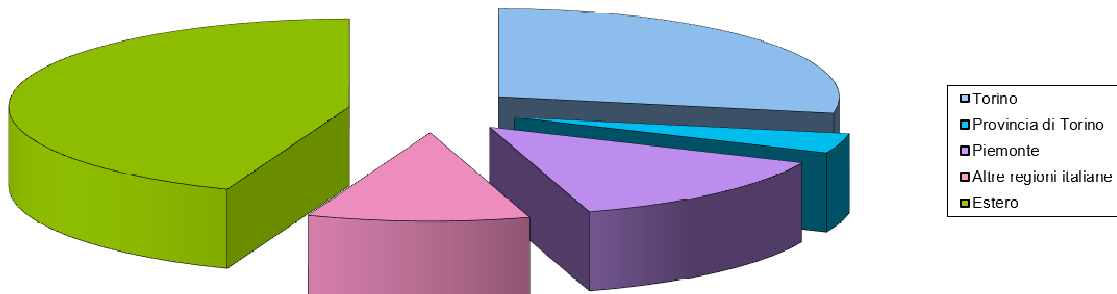
Agosto 2024



Settembre 2024



Ottobre 2024



Il permanere della limitata superficie utile a ospitare mostre temporanee e il congelamento dei progetti di rinnovamento del percorso permanente "Torino 1938-1948" per ragioni economiche, suggeriscono l'adozione di strategie volte alla crescita del pubblico almeno nella misura di portarlo a più di 20.000 unità fondate da un lato su una maggiore e migliore comunicazione dell'esistenza del Museo, un aspetto critico in via di superamento, dall'altro attraverso un aumento delle attività extra moenia, come le passeggiate storiche e dall'altro ancora attraverso interventi sul percorso permanente che suscitino il desiderio di visitarlo o tornare a visitarlo per le novità introdotte. Risorse permettendo, naturalmente.

10. SITUAZIONE ATTUALE DEL MUSEO

2.1 Premessa

Il Consiglio di Amministrazione del Museo in carica, composto da Adriano Andruetto, Eleonora Gerbotto, Daniele Jalla (presidente), Riccardo Marchis, Riccardo Rossotto, è stato nominato dall'Assemblea dei Soci l'8 febbraio 2024 con l'impegno di rilanciare e sviluppare il Museo nel quadro di una sua miglior integrazione nel Polo del '900 e in un momento particolarmente importante caratterizzato dall'80° Anniversario della Liberazione, che il Consiglio di Amministrazione ha immediatamente ritenuto di estendere a quello della Repubblica (2026) della preparazione e promulgazione della Costituzione (2027-2028) in un triennio che coincide con il suo mandato.

I primi impegni assunti dal CdA sono stati la predisposizione del bilancio consuntivo per l'esercizio 2023, del bilancio previsionale per l'anno in corso, l'analisi della situazione strutturale, finanziaria, organizzativa del Museo che ha evidenziato la presenza di significative criticità in tutti gli ambiti del funzionamento e dell'organizzazione del Museo imputabili principalmente a tre fattori: risorse finanziarie insufficienti rispetto alle necessità, assenza di un direttore e di un Comitato scientifico, entrambi per l'intera durata del mandato precedente. A una prima ricognizione effettuata dal Consiglio d'Amministrazione le criticità rilevate riguardano, con peso diverso a seconda dei casi.

L'analisi è stata compiuta a partire dalla verifica dei requisiti minimi (o standard) individuati dal DM 113/2018 (LUQM Livelli uniformi di qualità) con l'obiettivo di raggiungerli nel minor tempo possibile, dando priorità alle misure adottabili senza costi, ma ottenibili attraverso misure organizzative.

In questo quadro si è provveduto alla nomina del RSPP, di cui si era constatata l'assenza negli esercizi precedenti insieme a quella del medico del lavoro, cui è stata affidata la redazione dei documenti previsti dalla legge in materia di sicurezza, è stato richiesto il sopralluogo da parte del Nucleo Tutela del Patrimonio per una verifica della sicurezza anti crimine, è stato adottato un Regolamento quadro di organizzazione, rinviando alla presenza di un direttore l'adozione dei regolamenti settoriali (in materia finanziaria, del personale, dell'accesso del pubblico ecc.).

Parallelamente il Consiglio di Amministrazione ha provveduto, dopo un'ampia consultazione di tutti gli Enti partner del Polo, a nominare il Comitato scientifico del Museo, composto da otto membri e di cui fanno parte (in ordine alfabetico): Alberto Cavaglioni, Silvia Cavicchioli, Elena Cigna, Paolo Manera, Marta Margotti, Adolfo Mignemi, Stefano Musso, Gianfranco Torri (presidente).

2.2 Condizioni strutturali e impiantistiche

Rispetto alle condizioni strutturali e impiantistiche, gli spazi per uffici risultano idonei e sufficienti, anche se ne va migliorata l'accessibilità, mentre il percorso permanente richiede un urgente intervento di carattere tecnologico e un miglioramento dei contenuti e dell'accessibilità, tenendo conto non solo delle indicazioni emerse in proposito nello scorso mandato, ma anche dei suggerimenti e delle indicazioni del Comitato scientifico, prima fra tutte quella dell'ampliamento dell'arco temporale del percorso "Torino 1938-1948" presente anche nelle linee guida per la sua ri-progettazione citate e confermando la necessità di disporre per questo di maggiori spazi.

2.3 Risorse finanziarie

La situazione finanziaria del Museo dal 2016 a oggi è esposta nella Sezione “Amministrazione trasparente” del suo sito web in cui sono presenti i bilanci previsionali e consuntivi e le loro relazioni d’accompagnamento anno per anno oltre che nelle considerazioni presenti nelle *Linee strategiche per il potenziamento e il rafforzamento del Museo, due diligence* elaborata da PTSCLAS S.p.A. (ugualmente disponibile nella stessa sezione del sito web del Museo) svolta nel 2022 con l’obiettivo di delineare un quadro generale della situazione dell’Associazione e identificare possibili scenari di sviluppo del modello di governance dell’ente, valutando, tra le altre, anche l’opzione di fusione della stessa Associazione con la Fondazione Polo del ‘900.

Il bilancio previsionale per l’anno 2024 è stato elaborato innanzitutto considerando il dato storico dei bilanci del periodo 2013-2023 che evidenziava un bilancio annuo medio del valore di 342.000 euro, la chiusura dell’ultimo esercizio a 245.805 euro (cifra comprensiva di 10.000 euro circa di sopravvenienze attive), con una perdita di circa 53.000 euro che si è provveduto a coprire attingendo al patrimonio disponibile, peraltro cresciuto nei precedenti tre esercizi di una cifra corrispondente al valore del disavanzo e tornato in questo modo a un valore per così dire storico.

ANNO/I	QUOTE (A)	CONTRIBUTI (B)	A+B	ENTRATE AUTOGENERATE	TOTALE (comprese sopravvenienze attive)
2013-23 media	150.000	122.000	272.000	60.000	332.000
Composizione %	45%	37%	82%	18%	100%
2023	143.500	51.172	194.627	52.178	246.805
2024**	183.500	82.615	268.139	53.500	319.615
Composizione %	58%	26%	84%	16%	100%
≠ 2023-2024*	128	162	137	128	129,5

*2023 = 100

** il dato è riferito a quanto previsto dal bilancio previsionale

Il Consiglio d’Amministrazione, constatato che le risorse erano a malapena sufficiente a coprire i costi di funzionamento ordinario, ha individuato come condizione per sostenere i costi relativi alle attività del Museo la ricerca di altre fonti di finanziamento, individuando come obiettivo e impegno di mandato anche l’aumento percentuale delle entrate autogenerate in particolare, attraverso, manon solo, una crescita dei visitatori – possibile tenendo conto dei dati del triennio precedente, una volta superata la crisi dovuta alle restrizioni di accesso causate dalla pandemia – sino a portarle al 25-30% delle entrate complessive e un progressivo riequilibrio delle percentuali tra quote e contributi.

In secondo luogo si è celermente provveduto alla richiesta di contributi su specifici progetti ed attività, in applicazione a bandi territoriali ed europei relativi sia al rifacimento e aggiornamento del sito web, sia al progetto “Accadeva 80 anni” da sviluppare ulteriormente nel 2025. Nel bilancio preventivo è stata evidenziata questa azione inserendo i progetti, descritti nella relazione di accompagnamento al bilancio, sia tra i costi che tra i ricavi per un principio di prudenza.

Tenuto conto dell’aumento dei costi dovuto all’assunzione di un direttore e del potenziamento delle risorse umane, la condizione per raggiungere questo obiettivo è in ogni caso una dotazione finanziaria stabile nel tempo sufficiente ad assicurare il funzionamento ordinario del Museo.

2.4 Dotazioni strumentali

Le dotazioni strumentali del Museo sono obsolete e insufficienti: di proprietà comunale, i sei PC esistenti hanno un'età media superiore a sette anni, vi è una sola stampante, la rete digitale e quella telefonica sono anch'esse comunali e, seppure questo faccia sì che i loro costi non pesino sul bilancio del Museo, i limiti che presentano sono superiori ai vantaggi ed è per questo all'esame l'integrazione delle reti del Museo con quella del Polo del '900.

2.5 Risorse umane

Il personale del Museo è attualmente costituito da soli tre addetti: un Program Manager al 75% del tempo, un addetto alla contabilità e un addetto ai servizi educativi, entrambi part time. Dal gennaio 2025 è stata assunta a tempo pieno una seconda addetta ai servizi educativi. Oltre all'assenza del Direttore mancano altre figure essenziali e l'organico è insufficiente alla gestione dei programmi di attività previsti per il prossimo triennio per il cui avvio si è provveduto tramite collaborazioni occasionali e non continuative.

Le dimensioni e le caratteristiche di un organico adeguato dipendono dalle prospettive di sviluppo del raggio d'azione del Museo il cui passaggio alla scala della Città metropolitana, presente, anche se mai attuata, sin dalla costituzione del Museo nel 2003, è finalmente in corso, e a quello, in via di definizione, alla scala regionale.

L'adeguamento in termini quantitativi del personale non è indipendente da una riorganizzazione dello staff in funzione delle soluzioni che sarà necessario adottare a fronte di un ampliamento territoriale della sua sfera d'azione e responsabilità le cui forme sono al momento tutte da definire largamente dipendenti dalla forma che assumerà un museo rete che impone un'articolazione territoriale oltre che a progetto come attualmente è, in fieri e in divenire, la struttura organizzativa dell'équipe.

11. PROGRAMMA DI MANDATO

Oltre a cercare di dare la più pronta soluzione possibile delle criticità oviabili attraverso un miglioramento del funzionamento organizzativo e delle procedure a costo zero, cui il Consiglio di Amministrazione ha iniziato a provvedere in funzione supplente, il rilancio del Museo che ci proponiamo di realizzare ha come obiettivo di fondo il superamento di una fase di oggettivo declino delle attività e conseguentemente di appannamento dell'immagine e reputazione del Museo e il suo rilancio in una prospettiva di progressiva espansione del suo raggio territoriale d'azione.

Questo obiettivo di mandato (A) si articola in più obiettivi, a ciascuno dei quali corrispondono una o più azioni.

A	OBIETTIVI	AMBITI	AZIONI
RILANCIO E SVILUPPO DEL MUSEO DIFFUSO 2024-2028	CONSOLIDAMENTO DELL'IDENTITÀ	CENTRO D'INTERPRETAZIONE	Adeguamento tecnologico Rinnovamento comunicazione Ampliamento arco cronologico
		LUOGHI DELLA MEMORIA	Aumento numero dei luoghi Crescita dei luoghi presidiati Sviluppo itinerari e percorsi
	RIDEFINIZIONE DEL POSIZIONAMENTO	ESTENSIONE DEL RAGGIO TERRITORIALE D'AZIONE	Area metropolitana Città metropolitana Regione Piemonte
	POTENZIAMENTO DELLA MISSIONE	AMPLIAMENTO DELLE FINALITÀ	Finalità di memoria e promozione dei valori costituzionali
	ADEGUAMENTO AI LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ MUSEALE	NEI TRE AMBITI DELLE OPERAZIONI DELLA COLLEZIONE E DEI SERVIZI AL PUBBLICO	Risorse finanziarie Risorse umane Struttura e sicurezza Gestione collezioni Relazioni con il pubblico Rapporti con il territorio
	RILANCIO	ATTIVITÀ EDUCATIVE ATTIVITÀ DIDATTICHE COMUNICAZIONE	Rivolte a tutti i pubblici Rivolte alle scuole In tutte le sue forme
	SVILUPPO	ACCESSIBILITÀ PARTECIPAZIONE PARTENARIATI PUBBLICI	Fisica, culturale, economica Individuale e associativa Culturali ed economici Quantitativo e qualitativo
	INTEGRAZIONE	RUOLO DEL MUSEO NEL POLO DEL '900	Strutturale Gestionale Istituzionale

12.

4. L'80° ANNIVERSARIO DELLA LIBERAZIONE, DELLA REPUBBLICA, DELLA COSTITUZIONE

Consideriamo il quadriennio 2025-2028 come un'occasione di mobilitazione delle coscienze sui valori e i principi della Resistenza rispecchiati in quelli della Costituzione repubblicana, di commemorazione non convenzionale del Movimento di Liberazione, evidenziandone aspetti sovente posti in secondo piano, come l'attività di prefigurazione di una nuova Italia libera e democratica o la difesa degli impianti industriali dalla distruzione programmata dagli occupanti nazisti, il carattere popolare e di massa dell'Insurrezione generale, l'immediata creazione, in un Paese ancora occupato dagli Alleati, di strutture di governo locale in grado di assicurare la transizione verso un regime finalmente democratico, l'estensione del suffragio universale alle donne, l'instaurazione della repubblica, l'elaborazione e promulgazione della Costituzione.

Pensiamo che questa mobilitazione possa essere possibile a condizione di diventare l'obiettivo comune del più vasto numero di enti, istituti, associazioni disponibili a condividere un piano di azione articolato sui quattro anni, dedicando ognuno di essi a un tema-obiettivo specifico: la Liberazione, la Repubblica, la Costituzione, sull'esempio del programma che il Museo ha definito per il 2025, arricchendolo di altre proposte di attività e iniziative su scala torinese, metropolitana e regionale, stabilendo per quanto possibile contatti e collaborazioni su scala inter-regionale e nazionale.

Le proposte elaborate per il 2024-2025 evidenziano il ruolo che il Museo diffuso intende assumere su scala territoriali a geografia variabile. Sono proposte corrispondono ad attività di:

- tematizzazione annuale del programma di celebrazione dell'80° Anniversario della Liberazione, della Repubblica e della Costituzione
- ricerca e documentazione sui temi individuati anno per anno in preparazione dello svolgimento del programma dell'anno successivo
- formazione e aggiornamento degli operatori
- selezione di materiali e proposte di attività come servizio alla rete
- iniziative promosse dal Museo, direttamente o in partenariato con altri soggetti.

Il compito di elaborare e sviluppare i programmi annuali di attività per il triennio 2026-2028 sarà demandato al Direttore, che dovrà provvedere contestualmente all'individuazione e al reperimento delle risorse, umane, strumentali e finanziarie, necessarie a realizzarli coerentemente con il Programma di mandato del Museo, tenendo conto del bilancio previsionale annuale, sottoponendolo al parere del Comitato scientifico prima della sua adozione da parte del Consiglio di Amministrazione e dell'approvazione da parte dell'Assemblea dei Soci

5. L'INTEGRAZIONE NEL POLO DEL '900

Il Consiglio di Amministrazione ha iniziato ad affrontare l'obiettivo di mandato della migliore integrazione del Museo nel Polo del '900, sin dal momento della sua nomina, avviando una presa di conoscenza complessiva della situazione del Museo e del suo rapporto con il Polo del '900 anche alla luce della revisione dello Statuto di quest'ultimo, tuttora in corso.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre considerato avviare il processo di integrazione prioritariamente sul piano della logistica, dell'uso degli spazi, delle reti telematiche, della sicurezza, delle attività comuni, partecipando inoltre alla programmazione integrata che coinvolge gli Enti partner.

Una più stretta collaborazione con il Polo del '900, immediatamente avviata con ampia disponibilità delle parti e che sta dando i suoi primi frutti attraverso la soluzione di problemi rimasti da tempo irrisolti, sarà comunque possibile nel momento in cui la presenza di un direttore del Museo consentirà di avviare un confronto non solo sulle linee di indirizzo, ma anche sul piano operativo, fornendo tutti gli elementi per elaborare e definire le migliori modalità di integrazione possibile sul piano giuridico e operativo.

Va infine osservato che la soluzione da adottare non è indipendente dal rapporto del Museo con gli Enti partner e di questi ultimi con il Museo e con il Polo del '900, riconoscendone la diversità e definendo la funzione che esso può svolgere per l'insieme degli Enti partner da un lato e, dall'altro che questa soluzione si rifletta anche sui servizi archivistici e bibliotecari.

6. FUND RAISING E CROW FUNDING

La ricerca di nuove fonti di finanziamento del Museo costituisce un evidente obiettivo per il Consiglio di Amministrazione sta affrontando attraverso una sistematica ricerca di enti, istituti, società che possano sostenerne l'attività, considerando che questa attività potrà essere svolta più efficacemente in presenza di un Direttore cui affidare questo compito.

7. LA PROSPETTIVA DI ESTENSIONE REGIONALE DEL MUSEO

A fine 2024, la proposta del Presidente del Comitato "Resistenza Costituzione" del Consiglio regionale, Domenico Ravetti, di "regionalizzare" il Museo diffuso della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e della Libertà è venuta in un momento in cui il nostro Museo, pur con l'esiguità delle risorse finanziarie e umane di cui è dotato, era pronto ad accettare questa sfida, avendo posto tra i suoi obiettivi di mandato l'estensione progressiva del suo raggio d'azione oltre i confini amministrativi comunali, pensando, nell'immediato, di investire l'area della prima e seconda cintura di Torino.

L'obiettivo è stato di conseguenza ampliato con la piena disponibilità a contribuire alla sua realizzazione alla condizione che essa diventi oggetto di una riflessione condivisa con tutti i soggetti che, non da ora, sono attivi in tutto il Piemonte nel conservare e trasmettere non solo la memoria della lotta di Liberazione, ma quei suoi ideali e i valori che la Costituzione ha fatto propri e che costituiscono la base della nostra democrazia e che ci hanno garantito ottant'anni di libertà e di pace.

Questa proposta sollecita infatti tutti gli istituti, le associazioni e le diverse realtà di storia e memoria della Resistenza attive in Piemonte a pensare quale forma operativa possa avere un "museo" diffuso su scala regionale che, a nostro parere non può che fondarsi su un "patto" tra tutti i soggetti, anche di natura diversa, presenti nelle diverse aree della regione, configurandosi come una rete, o un "museo-rete" che, nel pieno rispetto dell'autonomia di ciascuna delle entità che vi aderiscono, metta a fattor comune le iniziative e attività di conservazione e valorizzazione del patrimonio materiale e morale della lotta di liberazione dal fascismo e dall'occupazione nazista e la promozione dei principi e dei valori costituzionali.

Riteniamo anche che a questo obiettivo si possa giungere solo attraverso un processo di sperimentazione attraverso la programmazione di attività comuni che in questo momento ci sembra possano essere identificate in primo luogo nella programmazione delle celebrazioni dell'ottantesimo della Liberazione, di quello della Repubblica e infine di quello della Costituzione nel triennio 2025-2028, celebrazioni che crediamo debbano corrispondere a una mobilitazione delle coscienze sui temi della democrazia, della libertà, della pace, dei diritti politici, civili ed economici.

Pensiamo a un modello d'azione fondato su una logica sussidiaria e federativa affidando a ciascuno dei soggetti una responsabilità determinata innanzitutto in base dell'estensione territoriale della sua presenza e capacità operativa, ampliando la loro azione locale, di prossimità e vicinanza ai cittadini, su una scala via a via più vasta – sovralocale, provinciali e infine locale – coinvolgendo tutte le forze in grado di fornire un sostegno di idee e di risorse, avviando dunque questo processo fin da subito, con un'urgenza, considerati i pochi mesi che ci separano dall'80° Anniversario della Liberazione a cui crediamo si debba giungere con la stessa unità che la rese possibile.

Una svolta in questa direzione è rappresentata dall'adozione all'unanimità il 26 febbraio 2025 dell'ordine del giorno n. 156 da parte del Consiglio regionale del Piemonte avente per oggetto "Avviare l'iter per la 'regionalizzazione' del Museo Diffuso della Resistenza della Deportazione della Guerra dei Diritti e della Libertà di Torino", che "verrebbe così a svolgere un ruolo di regia e di coordinamento dei tanti luoghi della Memoria piemontesi che, pur con le corrette e condivise autonomie dei protagonisti locali, potrebbero essere potenziati dal punto di vista culturale e turistico, trovando anche il modo per meglio conservare e valorizzare archivi e raccolte private che in taluni casi rischiano di andare disperse" e che impegna l'Assessore competente e la Giunta tutta ad avviare le procedure necessarie per il riconoscimento del Museo Diffuso in Museo regionale, entro la fine del 2025.

Le precedenti considerazioni di massima e di metodo sono avanzate, partendo dalla considerazione che, a vent'anni dall'inaugurazione del nostro è venuto il momento di ripensarlo totalmente neltrasformarlo in un Museo regionale diffuso della Resistenza in Piemonte.

I punti qualificanti della proposta che abbiamo sottoposto alla Regione Piemonte e al Consiglio regionale portano a configurare un'idea di Museo:

1. *regionale e diffuso*: regionale, come fu la Resistenza, organizzata su basi regionali e anche diffuso sul territorio, policentrico e composito come furono le formazioni partigiane.
2. *epartecipativo*, nella sua costruzione e gestione, mettendo a fattore comune le diverse risorse, competenze e vocazioni di Istituti e Associazioni, musei, memoriali, centri di documentazione e d'interpretazione, luoghi di memoria archivi e biblioteche presenti in Regione e aperto alla collaborazione di tutte e tutti coloro che intendono sostenerlo a titolo collettivo e individuale.
3. a tre dimensioni: un *museo fisico*, centro di interpretazione della Resistenza in Piemonte. Un *museo diffuso*, un museo-rete con più sedi e forme di esistenza e attività. Un *museo online* della Resistenza: al tempo stesso museo, archivio e biblioteca digitali.
4. da costruire e sviluppare attraverso un *processo condiviso* che identifichi i soggetti portanti della sua creazione; pianifichi le fasi della sua costruzione; definisca la sua missione, organizzazione e natura giuridica.
5. di storia della Resistenza in Piemonte letta alla luce di un periodo storico più ampio e il cui ambito geografico sia posto in relazione con l'Italia e l'Europa.
6. la cui missione sia quella di "conservare e trasmettere la memoria della Resistenza e promuovere i principi e i valori della Costituzione della Repubblica italiana e il rispetto dei Diritti universali dell'umanità".

Immaginiamo un museo con uno statuto associativo che comprenda, oltre la Regione e il Consiglio regionale e gli altri enti territoriali, le tre principali categorie di soggetti attivi in tema di Resistenza:

1. La rete degli Istituti storici della Resistenza, depositari degli archivi della Resistenza, istituti di ricerca e disseminazione della sua storia
2. I musei, centri di interpretazione, memoriali e luoghi di memoria della Resistenza
3. Le associazioni attive nella promozione della memoria

Un museo al cui centro sia un museo 'fisico' dotato di spazi espositivi adeguati a ospitare un percorso permanente ed esposizioni temporanee, una sala conferenze, dei depositi, degli uffici, degli spazi per la ricerca e la consultazione. Anticipandone la progettazione dando immediato avvio sia alla creazione del museo diffuso sia del museo online: un museo che sia al tempo stesso museo, archivio e biblioteca, per raccogliere e mettere a disposizione unitariamente i documenti, le banche dati, la saggistica, le immagini, gli oggetti, i luoghi come portale condiviso e alimentato in progress, aggiornando costantemente la conoscenza della Resistenza, dei suoi protagonisti, degli eventi, dei luoghi in cui si svolse.

Sollecitati dalla Presidenza della Giunta regionale a realizzare un censimento delle lapidi abbiamo proposto la rivelazione delle "memorie di pietra" della Resistenza iscritte nelle lapidi e nei cippi che familiari, compagni di lotta, istituzioni – in primo luogo i comuni – hanno voluto in segno di lutto e di riconoscenza con l'obiettivo di ridare loro senso, restituendo a quei nomi di donne e di uomini la dignità di persone che avevano una famiglia, un lavoro, una vita. E trasformando le date iscritte nella lapide nel racconto delle circostanze in cui queste donne e questi uomini, giovani per la maggior parte, ma non solo, sono stati uccisi.

Per il loro numero e per la loro presenza disseminata in tutto il territorio regionale, siamo consapevoli che si tratta di un progetto molto impegnativo di ricerca, di raccolta prima e poi di ampliamento e verifica degli scarni dati presenti nelle lapidi, riversandoli all'interno di una banca dati che integri al suo interno le informazioni presenti in altre banche dati, negli archivi, nelle pubblicazioni edite, realizzando così allo stesso tempo un *Registro dei luoghi di memoria*, un *Dizionario biografico*, un *Atlante storico*, una *Galleria di immagini*, una *Cronologia degli eventi* che, nel loro insieme, assumono la forma di un Museo storico, regionale, diffuso e online, della Resistenza in Piemonte.

Intendiamo realizzare partecipativamente, con il concorso di molti e diversi soggetti: i Comuni, le Unioni Montane, le Province e l'Area metropolitana, in primo luogo, e, al tempo stesso con la Rete degli Istituti della Resistenza, gli Archivi di Stato e degli Enti locali, coinvolgendo le Associazioni attive nel campo della memoria della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, i Musei, i Memoriali, i Centri di documentazione presenti in Regione. E, infine, ma non da ultimi, gli Atenei del Piemonte.

Un approccio fondato sulle vicende personali la cui memoria è iscritta nelle lapidi, individuali e collettive, acquista senso se queste sono messe in relazione con gli eventi di cui sono state vittime, raccordando le storie individuali a quella generale della Resistenza.

In questo caso partendo dai caduti in e del Piemonte: i partigiani, i civili vittime delle rappresaglie, delle stragi, degli eccidi in prima istanza, senza escludere i caduti sul fronte occidentale e su quelli dell'Albania, della Grecia, dei Balcani, della Russia, dell'Africa, nei campi di sterminio, nei campi di internamento militare, in quelli di prigionia, le vittime dei bombardamenti alleati. I e le piemontesi, ma anche i molti, di diversa provenienza, dagli italiani di altre regioni e dai molti altri Paesi che qui combatterono e persero la vita, facendo del censimento delle lapidi il primo tassello di un Museo regionale della Resistenza.

Un primo tassello che, procedendo in parallelo alla creazione della rete regionale dei musei e luoghi di memoria attivi in Piemonte, costituisca il punto di partenza del processo di creazione del Museo regionale.

Torino, 18 febbraio 2025