

3 INQUADRAMENTO DELLE DIRETTRICI DI RIPOSIZIONAMENTO

3.1 POTENZIAMENTO E RAFFORZAMENTO INTERNO: IL MUSEO E IL POLO DEL '900

3.1.1 Profili di sviluppo dell'interazione con la Fondazione Polo del '900

Il **Polo del '900** nasce come esperienza fortemente innovativa di sperimentazione di un **modello culturale basato sull'integrazione** tra soggetti simili, ma caratterizzati da profonde e radicate identità. Questa integrazione, negli obiettivi iniziali del progetto, prevedeva una condivisione da svilupparsi in diverse direzioni: non solo la messa a sistema di buone pratiche, non solo il tentativo di stimolare l'emergere di reti progettuali formali e non, ma una vera condivisione di spazi, processi di programmazione, azioni di comunicazione e modalità di interfaccia con i pubblici.

L'obiettivo, sin dalla *start-up* del Polo del '900, è risultato ambizioso dato soprattutto l'elevato numero di soggetti coinvolti che, ad oggi, ammonta a **venticinque: enti** che assumono la qualifica di **partecipanti** e fanno parte della *governance* della Fondazione nata per gestire lo stesso centro culturale.

Dall'avvio dell'esperienza, nel 2016, la Fondazione Polo del '900 ha lavorato per garantire il **perseguimento dei propri scopi sociali** che vedono la capacità di **favorire l'interazione** tra gli enti al centro della *mission* stessa dell'istituzione (*la tutela, la conservazione, la digitalizzazione e l'accesso integrato secondo modalità innovative degli archivi e delle biblioteche; la gestione degli spazi pubblici e/o comuni; il coordinamento e la gestione di funzioni integrate; l'ideazione, progettazione, organizzazione e il coordinamento di iniziative integrate; ecc.* – fonte Statuto della Fondazione Polo del '900³).

Sono stati raggiunti **risultati di grande livello** che hanno poi portato un riconoscimento anche da parte dell'*audience* e alla conseguente crescita dei tassi di partecipazione alle attività proposte. Tuttavia, nonostante gli innegabili progressi ottenuti in tema di sviluppo della propensione degli enti alla collaborazione, alla co-progettazione e alla realizzazione di iniziative congiunte, **sotto il profilo dell'integrazione si ravvisano dei margini di ulteriore miglioramento** della situazione esistente. E questo sotto profili che toccano diverse aree di gestione del centro: dalla condivisione di funzioni integrate, alla definizione di strategie congiunte, all'utilizzo equo ed armonico degli spazi.

È proprio nel solco di questa riflessione che si inserisce la *due diligence* del Museo della Resistenza quando, analizzando i possibili scenari di evoluzione della *governance* dell'ente, raccomanda come via prioritaria da perseguire (di certo preferibile alla fusione o allo scioglimento dell'Associazione) quella dello **sviluppo di un piano di riposizionamento e di un'interazione più forte tra Museo e Fondazione Polo del '900**. In questo senso va letta e interpretata la valutazione finale contenuta nel documento che, per chiarezza, si riporta di seguito:

³ Statuto Fondazione Polo del '900.

“L’opzione, quindi, considera il mantenimento in vita dell’Associazione, finalizzato a un’azione di rilancio o rafforzamento, con una rifocalizzazione sulla sua missione principale (attività caratteristica ovvero gestione del Museo), una razionalizzazione del suo funzionamento in chiave più sostenibile e con una maggiore e più forte interazione con la Fondazione, invece che su una integrazione per effetto di fusione o scioglimento⁴”.

Quello, dunque, che veniva auspicato nel documento citato guardava alle due direttrici di riposizionamento individuate nella presente relazione e partiva dall’assunto che, **accanto all’investimento sul ripensamento delle attività caratteristiche**, il Museo avrebbe dovuto concentrarsi sul **cogliere** compiutamente le **opportunità** legate alla sua presenza nel **“sistema Polo”**. La Fondazione, in questo quadro e in una logica d’interazione più forte, si auspicava potesse esplicitare, infatti, il proprio ruolo di soggetto facilitatore di processi e di opportunità, assicurando servizi e stimolando l’azione di rilancio del Museo in una posizione esterna e laterale, senza stravolgere i suoi compiti istituzionali.

Stanti tali premesse è opportuno rilevare come, nel caso del Museo della Resistenza, questo **processo di incentivo all’interazione con la Fondazione** presenti al momento delle **oggettive criticità** che, con l’intento di favorire, se non abilitare, l’attivazione della direttrice di rilancio esterna del presente piano di rafforzamento e potenziamento, dovranno essere superate.

Al momento dello svolgimento delle analisi riportate nella presente relazione, infatti, sembra possibile evidenziare alcuni punti che contribuiscono a chiarire la relazione esistente tra il Museo e la Fondazione Polo del ‘900:

- La **Fondazione gestisce gli spazi comuni** dei palazzi di San Celso e San Daniele la cui **utilizzabilità** da parte degli enti è garantita in forma **equa, ma soggetta a tempistiche di prenotazione volte ad incentivare la buona pratica della programmazione di medio termine** delle attività (sei mesi). In tale scenario, il **Museo della Resistenza, unico ente a vocazione museale** tra i residenti nei palazzi juvarriani, che potrebbe necessitare di disporre di notevoli spazi per ospitare le proprie attività espositive, anche complice la già rilevata riduzione dell’organico, nonché l’assenza del Direttore, **ha difficoltà nel programmare con l’anticipo richiesto** dalla Fondazione le proprie attività **riscontrando**, di conseguenza, la **difficoltà o, talvolta, l’impossibilità di accedere agli spazi comuni**;
- Il **Museo**, data la mancanza di un Direttore che guidi il processo di gestione e pianificazione anche culturale, data la scarsità di risorse umane a disposizione, incapaci a coprire anche le funzioni minime richieste dallo *status* di museo e non potendo contare sull’aggiornamento del proprio allestimento permanente, **non riesce a mantenere il ruolo guida che potrebbe avere rispetto alle attività espositive e allestitiva** che compongono la proposta culturale del Polo del ‘900.
- Il **Museo**, partendo da una situazione che pregiudica anche solo l’operatività minima, **piuttosto che cogliere i possibili vantaggi** derivanti dall’interazione con la Fondazione Polo del ‘900 in termini di economie di scala e progettazione integrata, **ne subisce alcuni svantaggi** riconducibili ad ambiti di impatto **sull’operatività**. In questo senso è possibile citare la difficoltà di garantire i distacchi di personale partendo da una pianta organica già fortemente indebolita dalle vicende richiamate.

⁴ Due Diligence del Museo Diffuso della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e delle Libertà – Torino.

- Il **Museo** e i suoi **dipendenti** e collaboratori hanno avuto modo di **sperimentare**, nelle attività svolte congiuntamente con la Fondazione e gli altri enti del Polo del '900, i **vantaggi** in termini di **arricchimento di competenze**, di **capacitazione**, di **miglioramento della proposta culturale** formulata alla città e hanno **beneficiato** di tutto questo riportando molte lezioni apprese nelle pratiche di gestione del museo stesso.

Tutto ciò premesso, e tornando a richiamare anche in questa sede, come già avvenuto nella *due diligence*, l'estrema **necessità di avviare un processo di potenziamento dell'interazione** tra Museo e Fondazione Polo del '900, sembra oltremodo rilevante fare delle **riflessioni sulle modalità concrete con cui stimolare tale iter**.

In primis, sembra evidente che **nessun nuovo corso di interazione potrà mai validamente essere avviato** fintanto che il Museo non avrà **recuperato la propria capacità di gestire**, in maniera regolare e non emergenziale, la propria **attività caratteristica**. In questo senso, dunque, risulta assolutamente necessario provvedere a sanare le tre criticità che nel capitolo precedente sono state evidenziate come condizioni necessarie per il ripristino dell'operatività minima dell'ente.

Questo intervento, da solo, si ritiene che possa contribuire significativamente a migliorare la situazione attuale in termini di reale collaborazione tra il Museo e la Fondazione in quanto **consentirebbe di procedere a sviluppare azioni** in due fondamentali direzioni:

- Da un lato, il regolarizzarsi dello svolgimento delle attività del museo e il **passaggio delle stesse da una gestione emergenziale** dell'ultimo minuto **ad una più sistematica, consentirebbe una pianificazione di medio-lungo termine**. Tutto questo richiede, per essere abilitato, la presenza di personale dedicato al presidio delle attività e di un Direttore a capo della funzione programmatoria. Tale nuova modalità di pianificazione strategica agevolerebbe **l'inserimento del museo negli spazi e nelle iniziative della Fondazione Polo del '900**.
- Dall'altro, la disponibilità di risorse dedicate allo svolgimento delle attività del Museo e opportunamente selezionate per presidiare le funzioni chiave dell'ente, consentirebbe di **concentrarsi sulla proposta culturale potenziando e ampliando il modello diffuso** per meglio veicolare le tematiche proprie del museo. Questo, insieme al **rinnovo dell'allestimento permanente**, garantirebbe un ulteriore **innalzamento della qualità della proposta culturale**, espositiva e didattica, favorendo il **recupero di un posizionamento di rilievo del Museo all'interno del " Polo del '900"** e il **rafforzamento della capacità produttiva dell'ente** rispetto alle proprie funzioni caratteristiche.

3.2 POTENZIAMENTO E RAFFORZAMENTO ESTERNO: UN MODELLO IBRIDO TRA VALORIZZAZIONE DELLE TEMATICHE E UN NUOVO PARADIGMA DI MUSEO DIFFUSO

3.2.1 La valorizzazione delle tematiche legate alla storia del '900

Se, da un lato, il potenziamento e il rafforzamento del Museo deve necessariamente svilupparsi sotto un profilo interno che guardi al miglioramento dell'interazione con il Polo del '900, dall'altro, il **ripristino dell'operatività** garantito dalla risoluzione delle problematiche evidenziate al capitolo 2, dovrà tradursi anche nell'acquisizione di un **nuovo posizionamento esterno**.

Poiché la definizione della strategia di potenziamento e rafforzamento esterno necessita della preventiva individuazione di alcuni fattori, denominati **fattori critici di successo**, in grado di determinare per il museo un **vantaggio competitivo**, si partirà dall'esaminare l'ipotesi di individuare questi ultimi nelle **prospettive di valorizzazione dei temi propri del museo torinese**.

Con l'obiettivo di individuare casi nazionali e internazionali assimilabili al caso di specie in quanto legati alle **tematiche trattate, studiate e valorizzate dall'istituzione di Torino**, è stata condotta un'analisi di *benchmark* in grado di tenere insieme molteplici aspetti legati sia alla **dimensione strategica** delle istituzioni mappate (*governance, mission, partnership*), sia a quella **operativa** (struttura organizzativa, allestimenti, sistema d'offerta, servizi) e di evidenziare, allo stesso tempo, potenziali aspetti di riflessione per la definizione di una **strategia futura di posizionamento** del museo torinese.

Il presente capitolo ha, dunque, l'obiettivo di sintetizzare quanto emerso dalla mappatura dei casi più significativi, selezionati sulla base di **indicatori specifici e complessi** e di segnalare, allo stesso tempo, **elementi chiave** da intendere come "*best practice*" per il Museo Diffuso della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e della Libertà da valorizzazione per la futura definizione di linee strategiche di sviluppo.

3.2.1.1 *Analisi di benchmark di strutture simili legate ai temi della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e delle Libertà*

La selezione dei *benchmark partner* è avvenuta attraverso la **definizione di criteri definiti a priori**, in grado di orientare la ricerca verso un orizzonte specifico, individuando casi di particolare rilievo sia nel panorama nazionale che in quello internazionale. Si è inteso, inoltre, fornire una fotografia dettagliata di ciascun caso ed evidenziare, per ognuno, peculiarità e caratteristiche. L'analisi ha preso, pertanto, le mosse dalla delimitazione del perimetro entro cui condurre la mappatura. *In primis*, sono stati selezionati casi che presentassero il **tematismo della Resistenza** e, più in generale, che fossero dedicati all'esposizione e alla fruizione di testimonianze legate alla **guerra** e alla **storia di metà Novecento**. Si è guardato, inoltre, con particolare interesse a casi di istituzioni che accolgono, al loro interno, **archivi storici, biblioteche** o **centri documentali**, dedicate, quindi, allo studio, alla conservazione e alla valorizzazione di materiali d'archivio e documentazione originale dell'epoca.

Sulla base di quanto appena illustrato, sono stati individuati **sei casi nazionali** (Museo Nazionale della Resistenza di Milano, Museo storico delle Liberazioni di Roma, Museo della Deportazione e Resistenza di Figline di Prato, Museo della Resistenza e della vita sociale di Rocchetta Ligure, Museo Monumento al Deportato Politico razziale di Carpi, Area Attrezzata delle Benedicte-

Cascina Pizzo) e **quattro casi internazionali** (Musée de la Libération di Parigi, Verzets Museum di Amsterdam, Museo dell'esercito Nazionale di Cracovia, Museo della Seconda Guerra Mondiale di Danzica) affini a quello di specie. Si precisa che il **Museo Nazionale della Resistenza** che sorgerà a Milano, nel quartiere Porta Volta, tra il 2025 e il 2026, è ancora *in fieri*, ma è stato selezionato tra i casi più rilevanti a livello nazionale perché già identificabile come un'istituzione di grande importanza per la valorizzazione e la fruizione del patrimonio materiale e immateriale legato al tema della Resistenza.

Per l'elaborazione dell'analisi di *benchmark*, alla **componente anagrafica** (nome dell'istituzione, anno di fondazione, ubicazione, sito web) sono state affiancate altre informazioni, di seguito riepilogate, utili ad inquadrare l'attività caratteristica dei luoghi presi in considerazione.

- **Governance** (soggetti e modalità di gestione)
- **Mission** (vocazione prevalente del museo e obiettivi statutarî)
- **Allestimento** (percorso espositivo, tipologia)
- **Sistema d'offerta** (servizi core, collaterali, accessori)
- **Reti e partnership** (presenza o meno di collaborazioni di varia natura)
- **Struttura organizzativa** (organigramma, ruoli e funzioni attualmente presidiate).

Le schede complete di ciascun *benchmark* partner sono riportate nella sezione Allegati, mentre, in questa sede, si procede a fornire un quadro sinottico dei dieci casi mappati e ad illustrare le evidenze emerse dall'analisi.

3.2.1.2 Evidenze provenienti dai casi studio

L'**analisi di benchmark** ha consentito di individuare alcune evidenze utili alla definizione delle successive linee strategiche per il rafforzamento e il posizionamento futuro del Museo Diffuso della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e delle Libertà di Torino.

Gli enti museali esaminati sono, per la maggior parte, caratterizzati dalla **presenza di una figura con funzioni direttive che funge da raccordo tra la struttura organizzativa e la governance**. Ad eccezione del Museo della Resistenza e della Vita sociale situato nel piccolo Comune di Rocchetta Ligure, a gestione diretta da parte dell'Amministrazione comunale, tutti gli altri musei possiedono un Direttore. Solo nel caso del Museo della Liberazione di Roma, il Presidente ricopre anche la carica di Direttore. Sembra, dunque, confermata la **necessità**, già chiarita nei paragrafi precedenti, di dotare il Museo della Resistenza di Torino di un Direttore prima di avviare qualsiasi ragionamento di sviluppo prospettico rivolto all'esterno.

Le funzioni svolte con maggiore frequenza dagli istituti esaminati nei casi di studio mappati sono: la ricerca, la conservazione, l'esposizione, la didattica, l'organizzazione eventi e il *follow-up* di reti nazionali ed internazionali.

Più nel dettaglio, in merito alle **funzioni** svolte all'interno delle istituzioni, si segnala che le attività legate alla **conservazione ed esposizione** dei materiali caratterizza tutte le realtà prese in considerazione. Esse consentono di perseguire la *mission* di tali organizzazioni, ossia rendere disponibili le collezioni per motivi di **studio, ricerca e divulgazione** dei temi trattati. Risulta oltremodo evidente l'attenzione posta verso l'**acquisizione di nuovo materiale, documenti e cimeli**, da conservare ed esporre. Altro elemento importante nel **sistema di offerta** dei musei selezionati è l'organizzazione delle **mostre temporanee**, fatta eccezione per il Museo della

Liberazione di Roma, che negli ultimi tempi ha scelto di focalizzare a propria attività di valorizzazione sulla collezione permanente.

Tuttavia, è interessante notare che, tutti i soggetti mappati, si impegnano nello sviluppo di **attività educative e didattiche**. Tale aspetto risulta particolarmente evidente per le realtà internazionali dove vi è la tendenza a dedicare una sezione dell'allestimento permanente ai più **giovani**, in modo da sensibilizzarli ai temi della Resistenza, della guerra e della Liberazione.

La **programmazione di eventi** (convegni, laboratori, spettacoli, ecc.) e lo sviluppo di progetti legati alla *mission* perseguita risultano, inoltre, fondamentali **attività collaterali delle istituzioni** prese in esame e rappresentano strumenti efficaci per promuovere la **crescita culturale** e la curiosità del singolo, offrendo ai cittadini **occasioni di integrazione sociale** e stimolando la **formazione di comunità inclusive**. Accanto a queste attività, appare altrettanto rilevante lo sviluppo di **relazioni con altre realtà** nazionali ed internazionali utili per migliorare la conoscenza, la reputazione e l'attrattività di questi luoghi.

La quantità di **personale impiegato** nelle attività dei Musei presi in esame può considerarsi **proporzionata ai servizi offerti e alla presenza dei visitatori**. Laddove non si riesce a soddisfare la domanda con il personale a disposizione si ricorre a soluzioni integrative a seconda delle esigenze specifiche. Si ritiene opportuno evidenziare che il Museo della Resistenza di Amsterdam e il Museo al Deportato di Carpi, per far fronte al funzionamento dell'Ente, è ricorso al reclutamento di un numero consistente di volontari, mentre il Museo della Liberazione di Roma ha scelto di esternalizzare all'occorrenza la quasi totalità del personale per portare avanti le attività programmate, in quanto necessita di professionalità altamente qualificate per progetti specifici.

Gli **allestimenti** dei musei osservati sono **di tipo tradizionale** (espongono principalmente documenti, oggetti e cimeli corredati da pannelli esplicativi). In linea generale si riscontra la **mancanza di elementi innovativi** propri degli allestimenti multimediali e interattivi che offrono al visitatore la possibilità di vivere un'esperienza immersiva. L'unico allestimento che si avvicina a quest'ultima tipologia è parte dell'esposizione del Museo della Liberazione di Parigi (sezione in cui il visitatore, avvalendosi di un visore della realtà aumentata, può rivivere virtualmente gli eventi storici che si sono verificati in quelle stesse sale ai tempi della Liberazione della città).

Confrontando i soggetti nazionali con quelli esteri, si nota la comune tendenza dei musei **italiani** a preservare la **gratuità d'ingresso**, fatta eccezione per il Museo Monumento al Deportato di Carpi, al contrario i musei internazionali prevedono un tariffario dettagliato con sconti e riduzioni per determinate categorie di visitatori, ad eccezione del Museo della Liberazione di Parigi che è gratuito. Evidenza generale desumibile dai casi esaminati è quella di una **bassissima affluenza di visitatori per i musei italiani** (nel migliore dei casi il 20% della media nazionale degli ingressi agli istituti statali – dato 2020) e di una **maggiore attrattività per quelli esteri**; il caso più eclatante è rappresentato dal Museo della Seconda Guerra Mondiale di Cracovia che raggiunge 500.000 visitatori l'anno, seguito dal Museo di Amsterdam e da quello di Parigi con 100.000 visitatori all'anno, mentre i musei italiani registrano livelli di affluenza molto più bassi (sotto i 15.000-24.000).

Tutto ciò premesso, dall'indagine è scaturito che i **grandi temi dalla storia del '900** caratterizzano e identificano gli istituti oggetto di approfondimento, che li declinano, li valorizzano e li divulgano mettendoli al centro di ogni loro attività in modo piuttosto comparabile a quanto avviene nel caso del Museo della Resistenza di Torino. Le **differenze più rilevanti** tra quest'ultimo e i casi presi in esame sono rappresentate dalla **presenza di un Direttore**, che presidia la programmazione di tutti i *benchmark partner*, e dalla **presenza di allestimenti prevalentemente tradizionali**, laddove l'ente torinese si distingue per un allestimento permanente digitale, ancorché obsoleto.

Concentrando l'attenzione sui casi italiani, tuttavia, sembra possibile trarre una conclusione: **l'elemento tematico**, benché promosso tramite numerose attività e attraverso prodotti culturali che pongono grande attenzione alla veridicità dei contenuti divulgati e alla qualità della proposta formulata, **da solo, non consente di raggiungere un posizionamento competitivo**. I risultati ottenuti dalle strutture in termini di pubblico, anche depurando il dato dall'impatto della crisi generata dalla chiusura degli istituti museali a causa del Covid, sono particolarmente contenuti e denotano una fruizione legata ai grandi temi della storia del '900 ancora molto "di nicchia".

	Presenza del direttore	Funzioni svolte	Tipologia di allestimento	Affluenza di pubblico	Personale impiegato e collaboratori	Refi nazionali	Refi internazionali
Museo Nazionale della Resistenza Milano	x	Ricerca, didattica, esposizione	Digitale	N.D.	N.D.	x	N.D.
Museo storico delle Liberazione Roma	x (ad interim Presidente)	Ricerca, didattica, esposizione, gestione collezioni, assistenza alla visita, vigilanza, amministrazione, gestione del personale, IT, comunicazione, promozione	Tradizionale	15.000	29	x	x
Museo della Deportazione e Resistenza Figline di Prato	x	Ricerca, didattica, esposizione, gestione collezioni, assistenza alla visita, vigilanza, amministrazione, comunicazione, promozione	Tradizionale e digitale	4.000 ca.	5	x	x
Museo della Resistenza e della vita sociale Rocchetta Ligure	x	Ricerca, didattica, esposizione, gestione collezioni, assistenza alla visita, amministrazione, comunicazione, promozione	Tradizionale	N.D.	N.D.	x	
Museo Monumento al Deportato Politico e Razziale Carpi	x	Ricerca, didattica, esposizione, gestione collezioni, assistenza alla visita, vigilanza, amministrazione, comunicazione, monitoraggio e valutazione	Tradizionale e digitale	23.325	4 (+18 volontari)	x	x
Area Attrezzata della Benedicta Cascina Pizzo		Ricerca, didattica, esposizione, gestione collezioni, assistenza alla visita, vigilanza, comunicazione, promozione	Tradizionale	N.D.	N.D.	x	x
Musée de la Libération Parigi	x	Ricerca, didattica, esposizione, gestione collezioni, valutazione dell'offerta, assistenza alla visita, vigilanza, amministrazione, gestione e sviluppo del personale, marketing, attività legali, IT, comunicazione, promozione	Tradizionale e digitale	100.000 (per 14 musei gestiti de Paris Musées)	1.000 (per 14 musei gestiti de Paris Musées)	x	x
Verzets Museum Amsterdam	x	Ricerca, didattica, esposizione, gestione collezioni, assistenza alla visita, amministrazione, comunicazione, promozione	Tradizionale	110.000	13 (con 120 volontari)	x	x
Museo dell'esercito Nazionale Cracovia	x	Ricerca, didattica, esposizione, gestione collezioni, assistenza alla visita, amministrazione, gestione del personale, comunicazione, promozione	Tradizionale	36.500	13	x	x
Museo della Seconda Guerra Mondiale Danzica	x	Ricerca, didattica, esposizione, gestione collezioni, assistenza alla visita, amministrazione, gestione del personale, comunicazione, promozione	Tradizionale	536.441	131	x	x

3.2.2 Un modello di posizionamento complementare alla valorizzazione tematica

Come più volte richiamato, la definizione di un piano di rilancio del Museo Diffuso passa per una preliminare **identificazione dei fattori critici di successo** su cui basare l'impostazione della strategia di riposizionamento.

Le analisi sin qui condotte hanno consentito di mettere in evidenza, da un lato, gli elementi di debolezza da mitigare, e, dall'altro, gli aspetti da valorizzare in quanto caratterizzanti la *mission* e l'identità dell'ente.

Da quanto sinora esposto è stato, inoltre, possibile desumere come sia **difficile puntare**, per la definizione di una strategia di riposizionamento, su un'interpretazione che miri alla **sola valorizzazione delle tematiche** proprie del Museo, seppur complesse e di grande interesse per il dibattito contemporaneo.

Il **tema della Resistenza**, infatti, anche guardando alle altre esperienze assimilabili presenti sul territorio nazionale, **non sembra in grado, se non accompagnato da paradigmi nuovi di fruizione e interpretazione, di contribuire** in maniera determinante al **posizionamento distintivo** delle istituzioni che se ne occupano.

I **casì internazionali** hanno rivelato una maggiore efficacia nel **coniugare istanze di partecipazione** del pubblico **con intenti di approfondimento e rievocazione della Resistenza**, **senza**, tuttavia, fornire spunti determinanti circa **modalità innovative di trattazione** della tematica.

Per tali ragioni si è resa necessaria una **riflessione più ampia** che consentisse di indagare altre direttrici di riposizionamento in grado sia di **valorizzare il portato identitario** del Museo con specifico riguardo alle tematiche di ricerca da sempre sviluppate, sia di **fornire indirizzi nuovi** circa processi volti a **ripensare il museo come istituzione che vive** non tanto all'interno delle mura che lo ospitano, quanto piuttosto **del rapporto con il proprio territorio** di riferimento.

In questo senso, preme sottolineare come questa innovativa concezione di **museo del territorio** sia **insita nella mission stessa del museo torinese**: nella sua **nomenclatura**, nel suo **patrimonio** e in molte delle sue **attività**, il senso di **museo diffuso** viene richiamato come elemento distintivo e determinante per l'istituzione.

Come già accennato, tale definizione, anche e soprattutto in considerazione della tematica di primaria importanza per la società, deve essere intesa come **paradigma di riferimento per lo sviluppo di un approccio innovativo alla pratica museale** e come **modello complessivo** a cui ispirarsi nello **sviluppo dei contenuti, dei processi e delle dinamiche** dell'ente.

Per vagliare, dunque, il **reale interesse** per il Museo della Resistenza di Torino di intraprendere un percorso di potenziamento legato al **rafforzamento del paradigma di museo diffuso** che lo porti a cogliere pienamente tutte le opportunità che possono scaturire da esso, si procederà di seguito ad **inquadrare gli elementi che lo caratterizzano**.

L'analisi verrà condotta a partire da una ricognizione della **letteratura di settore** sul tema che consenta di individuare gli **aspetti che differenziano il modello del "Museo Diffuso" da quello del "Museo Tradizionale"**. Successivamente si **valuterà l'affinità** del Museo torinese e degli altri istituti analizzati nella precedente fase di *benchmark* (cfr. paragrafo 3.2.1.1) con il paradigma

individuato al fine di determinare se questo rappresenti o meno un fattore critico di successo su cui basare il riposizionamento esterno. Infine, si cercherà di far discendere da questo *framework* un chiaro indirizzo per la **definizione della strategia di intervento**.

3.2.2.1 Il paradigma del museo diffuso

La letteratura di settore sul museo diffuso è relativamente recente e si caratterizza per un approccio composito e multidimensionale al tema. Alcuni contributi si concentrano sull'**aspetto fisico e spaziale** delle istituzioni descritte, altri sulla **componente museologica**, altri su variabili legate alla **struttura valoriale**, al **sistema d'offerta**, alle scelte di **audience engagement** o al modello di **governance**.

La commistione dei numerosi contributi analizzati permette di sviluppare una riflessione articolata e completa su quelli che possono essere definiti aspetti distintivi in grado di segnare una netta demarcazione tra il paradigma del museo tradizionale e quello del museo diffuso.

Da quanto analizzato⁵ sembra emergere con chiarezza che sono **16** gli **aspetti** più rilevati nel discorso in oggetto. Essi sono riportati nella tabella seguente che, per ogni aspetto considerato, propone una declinazione alternativa tra il caso del "Museo Tradizionale" e il caso del "Museo Diffuso".

Preme sottolineare come taluni degli aspetti trattati abbiano una **determinante di partenza** legata alla **dimensione fisica**, che per definizione è una leva **scarsamente manovrabile** sotto il profilo gestionale, mentre altri siano maggiormente **legati alle scelte strategiche** operate in sede di identificazione dell'orientamento culturale dell'ente.

Tabella 1: aspetti e declinazioni dei due paradigmi museali

ASPETTO	MUSEO TRADIZIONALE	MUSEO DIFFUSO	DETERMINANTE DI PARTENZA
1 Dimensione spaziale di riferimento	Struttura/edificio	Paesaggio	Dimensione Fisica
2 Assetto territoriale	Puntuale	Reticolare	Dimensione Fisica
3 Articolazione funzionale scientifico-culturale	Non contestualizzato	Contestualizzato	Dimensione Fisica
4 Localizzazione delle emergenze	"Nelle mura"	Capisaldi del territorio, punti nevralgici riconosciuti	Dimensione Fisica
5 Contenuto	Collezione	Circuiti relazionali e promozionali	Dimensione Fisica/Scelta Strategica
6 Obiettivo principale dell'istituzione	Acquisizione fisica	Conoscenza	Scelta Strategica

⁵ Enrico Genovesi. Simulazioni per un progetto: Il Museo Diffuso e il Sistema Museale (1997); Daniele Jalla. Il museo della città. I modelli del passato, le esigenze del presente. (2009); Lorenzo Taluti. Il Museo Diffuso (2011); a cura di Eloisa Gennaro. Musei e Paesaggio (2011); Mira Savioli. Il Paese del Museo Diffuso (2014).

ASPETTO	MUSEO TRADIZIONALE	MUSEO DIFFUSO	DETERMINANTE DI PARTENZA	
7	Funzioni prevalenti	Conservazione ed esposizione	Divulgazione e tutela attiva	Scelta Strategica
8	Attività core	Mostre	Studio e didattica	Scelta Strategica
9	Approccio disciplinare	Specializzazione	Multidisciplinarietà	Scelta Strategica
10	Ambito disciplinare	Focus umanistico	Integrazione tra componente umanistica e scientifica (intesa anche come lettura del territorio)	Scelta Strategica
11	Oggetto della valorizzazione	"Pezzo eccezionale"	Relazione tra le cose	Scelta Strategica
12	Caratterizzazione temporale dei fenomeni osservati	Momento definito	Evoluzione continua	Scelta Strategica
13	Orientamento nella trattazione dei contenuti	Materiale	Immateriale	Scelta Strategica
14	Approccio alla tecnologia	Analogico	Digitale	Scelta Strategica
15	Target	Consumer	Prosumer	Scelta Strategica
16	Governance	Governance definita	Governance a geometria variabile	Scelta Strategica

Una volta identificati gli aspetti determinanti e al fine di tracciare un confine tra i due paradigmi, si è proceduto a definire quali potessero essere gli **ambiti di ricaduta progettuale** su cui agire per operare una trasformazione dal modello del museo tradizionale a quello del museo diffuso. Gli ambiti di ricaduta, per ciascun aspetto, sono riportati nella tabella a seguire.

Tabella 2: aspetti e ambiti di ricaduta progettuali su cui agire nel passaggio da museo tradizionale a museo diffuso

ASPETTO	AMBITI DI RICADUTA		
	Scientifico/ Museologiche	Operativo/ Procedurali	Gestionali
1 Dimensione spaziale di riferimento	Dipendenza dai vincoli strutturali o territoriali dell'allestimento e delle modalità di fruizione dei contenuti, Propensione - maggiore o minore - alla smaterializzazione dei contenuti	Allestimento, Space planning, Adozione di componenti tecnologiche, Rapporti con il territorio	Network, Politiche di integrazione
2 Assetto territoriale			
3 Articolazione funzionale scientifico-culturale			
4 Localizzazione delle emergenze			
5 Contenuto	Rilievo attribuito ad attività di ricerca indirizzate ad un pubblico specialistico o generalista	Quadro delle funzioni	Sistema d'offerta
6 Obiettivo principale dell'istituzione			
7 Funzioni prevalenti			
8 Attività core	Tendenza alla multidisciplinarietà e al superamento del tematismo	Allestimento, Space planning	Sistema d'offerta, competenze e struttura organizzativa
9 Approccio disciplinare			
10 Ambito disciplinare	Turn-over e smaterializzazione dei contenuti	Procedure di aggiornamento	Sistema d'offerta
11 Oggetto della valorizzazione		Gestione dell'obsolescenza di materiali/contenuti e tecnologie	
12 Caratterizzazione temporale dei fenomeni osservati		Allestimento, Space planning, Adozione di componenti tecnologiche	
13 Orientamento nella trattazione dei contenuti	Livello di interattività/esperienzialità dei contenuti	Sviluppo di strumenti di mediazione culturale, storytelling/ Audience engagement /development,	Network, Politiche di integrazione
14 Approccio alla tecnologia			
15 Target	Approccio decisionale a livello scientifico (top-down/bottom up)	Contratti e partnership, Modelli di governo	Network, Politiche di integrazione
16 Governance			

Il quadro tracciato è stato poi utilizzato per rileggere il **posizionamento dei casi analizzati** (sia quelli descritti nell'analisi di *benchmark* che quello oggetto di ricerca del presente lavoro) rispetto ad un paradigma o all'altro. Tale posizionamento è stato identificato attribuendo per ciascun caso, a ciascun aspetto, un punteggio su una scala da 1 a 5 (dove **1: declinazione dell'aspetto più prossima al paradigma del "museo tradizionale"** e **5: declinazione dell'aspetto più prossima al paradigma del "museo diffuso"**).

La rappresentazione dei risultati di tale processo fornisce un quadro chiaro del posizionamento dei casi di *benchmark*. Essi vengono rappresentati nei grafici seguenti secondo la legenda riportata in tabella 3.

Tabella 3: legenda identificativa dei casi rappresentati

Codice	Riferimento
Paradigma Museo Tradizionale	MUSEO TRADIZIONALE
Paradigma Museo Diffuso	MUSEO DIFFUSO
Roma	Museo storico della Liberazione di Roma
Prato	Museo e centro di documentazione della Deportazione e Resistenza Figline di Prato
Rocchetta Ligure	Museo della Resistenza e della vita sociale "G.B. Lazagna" di Rocchetta Ligure
Milano	Museo Nazionale della Resistenza Milano
Carpi	Museo Monumento al Deportato Politico razziale di Carpi
Bosio	Area Attrezzata delle Benedicta- Cascina Pizzo
Parigi	Musée De La Libération De Paris, Musée Du Général Leclerc, Musée Jean Moulin
Amsterdam	Verzets Resistance Museum di Amsterdam
Cracovia	Museo dell'esercito nazionale di Cracovia
Danzica	Museo della Seconda Guerra Mondiale di Danzica

Per quanto concerne i **casi italiani**, appare evidente come i **musei legati alle tematiche della Resistenza** siano tutti caratterizzati da **un assetto molto prossimo a quello di un museo tradizionale**. La **distanza media** degli aspetti dal paradigma del museo diffuso assume un valore pari a **2,20 su 5**. Gli aspetti più distanti dal paradigma del museo diffuso sono la dimensione spaziale di riferimento, l'assetto territoriale, l'ambito disciplinare, la *governance* e i *target*.

Distanza media dal
Museo Diffuso: 2,20

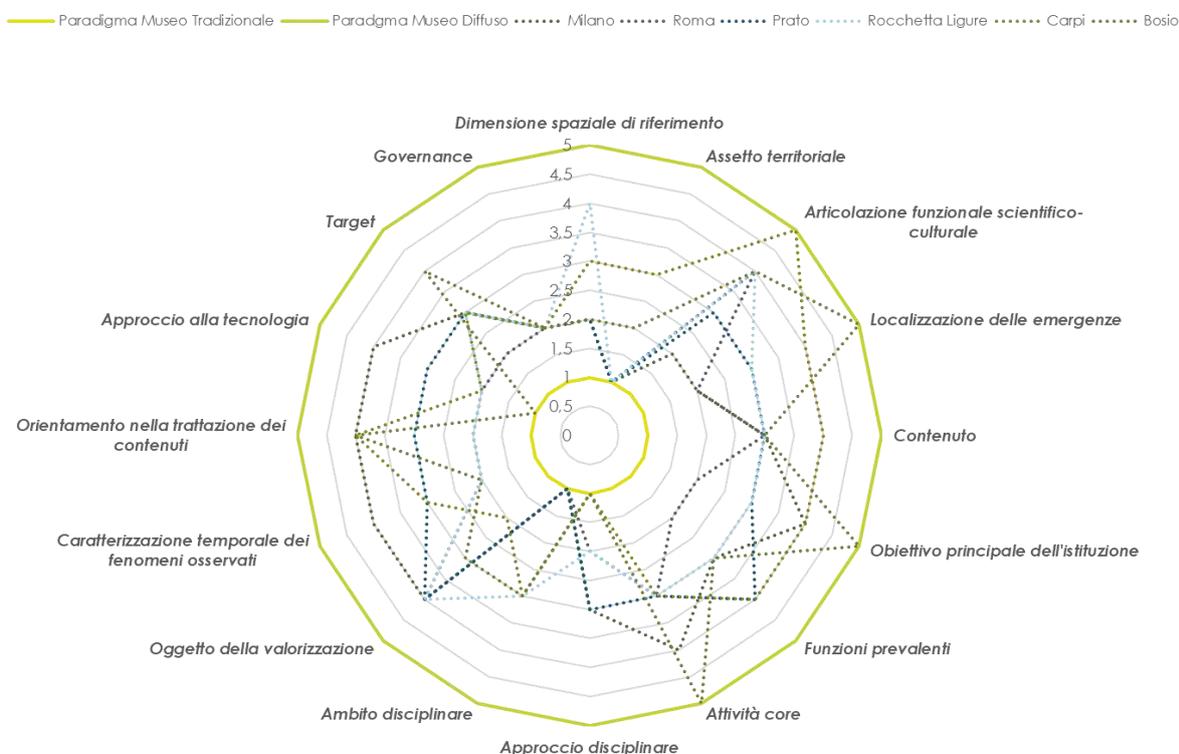


Figura 5: posizionamento dei casi italiani

Per quanto concerne i **casi stranieri**, sebbene sia possibile osservare una maggiore vicinanza al modello del museo diffuso per quanto riguarda aspetti come la dimensione spaziale di riferimento e l'assetto territoriale, rimane marcata la distanza su *target* e *governance*. La **distanza media** degli aspetti da paradigma del museo diffuso assume un valore pari a **2,19 su 5** evidenziando come i musei stranieri che trattano tematiche affini al Museo Diffuso della Resistenza di Torino abbiano un rapporto leggermente più stretto con il territorio. Anche in questi casi, tuttavia, non si tratta di una componente determinante, identitaria, dell'offerta culturale di tali enti.

Distanza media dal
Museo Diffuso: 2,19

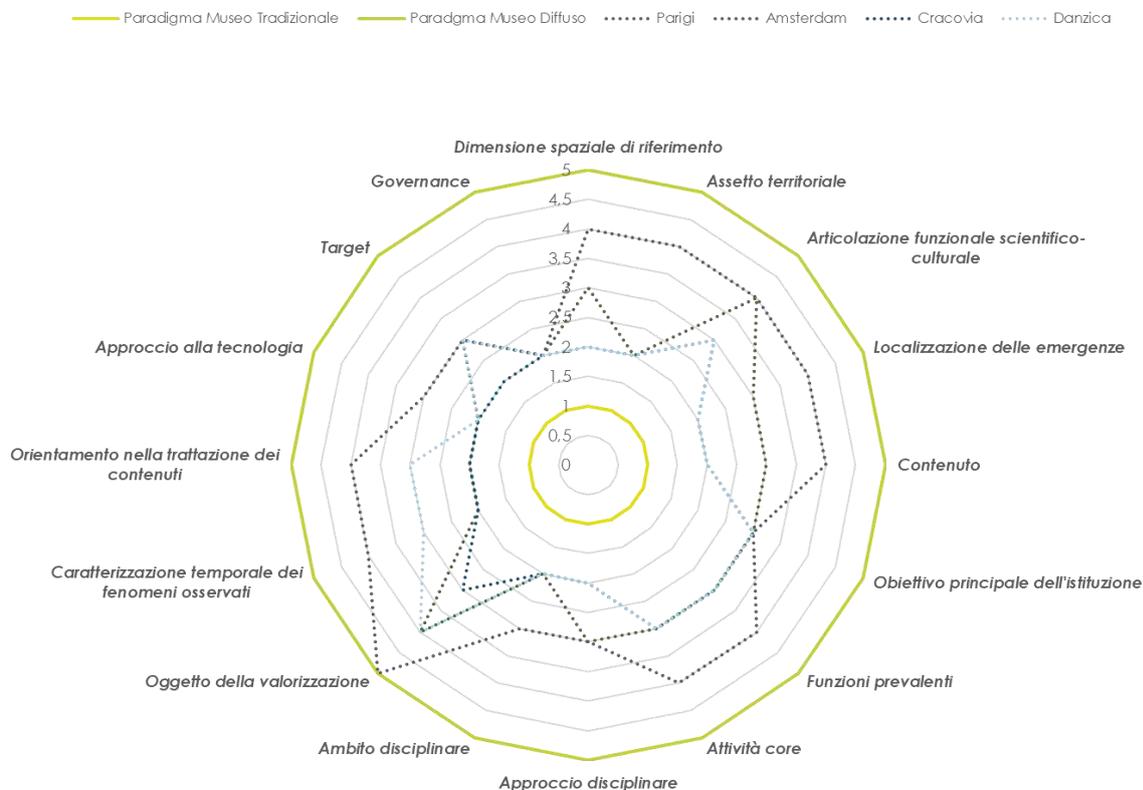


Figura 6: posizionamento dei casi stranieri

La stessa tipologia di analisi è stata svolta anche per il **Museo Diffuso della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e delle Libertà di Torino** con i risultati riportati nel grafico seguente.

Dalla rappresentazione si evince come l'ente, nonostante abbia tra le proprie **caratteristiche fondative un'affinità con la tipologia del museo diffuso**, tanto da richiamarne il paradigma anche nella propria nomenclatura, presenta degli aspetti su cui esiste **ancora una distanza** rilevante dallo stesso. Sembra evidente, infatti, che, sebbene la **distanza media** degli aspetti dal modello di museo diffuso sia **più contenuta (2,1 su 5)** rispetto a quanto osservato negli altri casi di musei della resistenza analizzati, le maggiori affinità sembrano **legate agli aspetti** caratterizzati da una **determinante di partenza di tipo fisico**. Gli **aspetti strategici presentano degli ampi margini di miglioramento** per configurare un avvicinamento al paradigma del "museo diffuso".

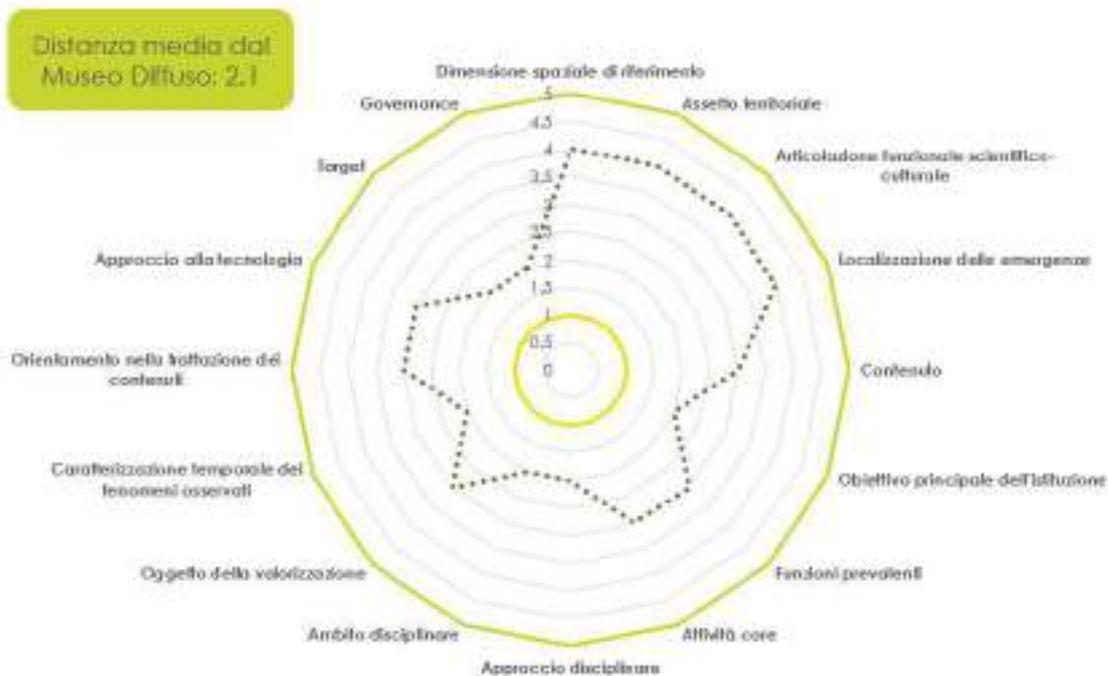


Figura 7: posizionamento del Museo Diffuso della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e delle Libertà di Torino

Da quanto sinora detto è possibile, dunque, desumere quanto segue:

- Delle tre direttrici strategiche di sviluppo individuate per il Museo Diffuso della Resistenza di Torino all'interno del presente lavoro (ripristino dell'operatività minima, potenziamento e rafforzamento sia interno che esterno) quella del **riposizionamento esterno** necessita di essere ancorato ad **elementi in grado di generare un vantaggio competitivo** rispetto alle altre istituzioni assimilabili e rispetto all'offerta cittadina;
- Poiché il **tema della Resistenza non** si è dimostrato, né a livello nazionale, né a livello internazionale, **sufficiente**, da solo, a **favorire un posizionamento distintivo** delle istituzioni culturali che se ne occupano, è necessario **coniugarlo con un paradigma di valorizzazione in grado di "democratizzare" i grandi temi della storia del '900** avvicinando **nuovi pubblici** e intessendo relazioni sempre più strette con il **territorio**. In questo senso, il **paradigma del museo diffuso appare un'interessante cornice** in cui iscrivere il riposizionamento esterno del Museo torinese;
- I **casi benchmark** analizzati dimostrano come gli **enti presi in esame non** siano in grado di **declinare il tema della resistenza secondo il paradigma del "museo diffuso"**;
- Il **museo di Torino è più vicino degli altri musei della resistenza al paradigma del "museo diffuso"**, ma **non ne coglie a fondo le opportunità**, soprattutto se si pensa che tale paradigma ne caratterizza profondamente l'identità;
- Il **paradigma del "museo diffuso" potrebbe essere il fattore critico di successo su cui puntare per il riposizionamento esterno** atteso del Museo Diffuso della Resistenza, nonché per una **migliore valorizzazione dei contenuti legati alla storia del '900**.

3.2.2.2 Il museo diffuso nella realtà

Identificato nel **paradigma del “museo diffuso” un modello di interpretazione utile a contribuire alla definizione della strategia di migliore valorizzazione esterna per l'ente torinese**, si è voluto mappare, al di là delle declinazioni teoriche provenienti dalla letteratura di settore, **come sia stato implementato quello stesso paradigma nella realtà**. I casi più utili a sviluppare tale approfondimento sono presentati di seguito. Essi saranno utili a definire spunti concreti di progettazione per la strategia di riposizionamento di cui al capitolo 4.

3.2.2.2.1 L'Approccio all'analisi

L'analisi dei casi studio di musei diffusi che verrà di seguito presentata ha lo scopo di raccogliere spunti di esperienze di riconosciuto valore che possono fornire **buone pratiche** interessate da profili di replicabilità per lo sviluppo del Museo della Resistenza di Torino facendo leva sulla sua caratteristica di **“museo diffuso” come fattore critico di successo di riposizionamento**. In questo caso, l'analisi in questione può assolvere alle seguenti funzioni:

- contribuire a guidare un processo selettivo di elementi legati al sistema d'offerta e alle modalità di gestione in grado di contribuire alla **determinazione del futuro riposizionamento del Museo della Resistenza di Torino**;
- individuare parametri da poter utilizzare nelle successive fasi di definizione di **fattibilità organizzativa** del piano di riposizionamento oggetto della presente relazione.

Prima di procedere all'analisi dei casi studio, e con l'intento di fornire un solido impianto metodologico alla ricerca, si è proceduto a una selezione di casi in grado di restituire una panoramica delle diverse tipologie e fenomeni, **con una particolare attenzione a quei casi che valorizzano la relazione tra “territorio, patrimonio e comunità”**, anche dove apparentemente distanti dal caso del Museo della Resistenza torinese. In questo senso, tale relazione è stata considerata fondante per la selezione fatta, poiché alla base dei **criteri** proposti da **Hugues de Varine e Georges Henri Rivière**, museologi francesi che negli anni '70 teorizzarono il concetto di **«ecomuseo»**. I due museologi lo definirono come *“un qualcosa che rappresenta ciò che un territorio è, e ciò che sono i suoi abitanti, a partire dalla cultura viva delle persone, dal loro ambiente, da ciò che hanno ereditato dal passato, da quello che amano e che desiderano mostrare ai loro ospiti e trasmettere ai loro figli. Il museo diffuso eleva a patrimonio tutto ciò che si trova al suo interno, dai reperti storici ai i beni materiali e immateriali che concernono la vita presente e passata della comunità”*. A tale definizione, si è ispirato **l'architetto italiano Fredi Drugman** per il concetto di **“museo diffuso”**, con cui ha inteso esprimere lo stretto rapporto che intercorre fra un territorio e il patrimonio conservato nei suoi musei, ma anche quello che l'istituzione museale deve saper intessere con gli abitanti di quel territorio.

Consapevoli **delle sottili analogie e differenze** che caratterizzano i due concetti di **ecomuseo** (modello europeo ed extraeuropeo) e **museo diffuso** (modello italiano), ai fini di questo progetto si è deciso di selezionare un insieme di entrambi i casi con l'idea che possano contribuire a guidare un processo maggiormente ricco di spunti per la modellizzazione di azioni per il futuro riposizionamento del museo di Torino.

Partendo da tali criteri è stato possibile selezionare una rosa di **quattordici soggetti nazionali e internazionali** su cui svolgere analisi più approfondite. Le realtà individuate sono:

Casi italiani

1. MuDEV - Museo Diffuso Empolese Valdelsa, (FI), Toscana;
2. Museo in Loco, Museo diffuso dell'abbandono, Emilia-Romagna;
3. Museo diffuso dei Cinque Sensi di Sciacca, Sicilia;
4. Museo diffuso di San Sepolcro, Arezzo, Toscana;
5. Museo diffuso di Cavallino (Salento), Puglia;
6. Museo Diffuso Urbano Le Stragi e il Terrorismo di Milano, Lombardia;
7. Ecomuseo Casilino Ad Duas Lauros, Roma, Lazio;
8. Ecomuseo Mare Memoria Viva, Palermo, Sicilia.

Casi internazionali

1. Ecomuseo dell'Alsazia, Ungersheim – Francia;
2. Ecomuseo del Barroso – Portogallo;
3. Ecomuseo da Amazonia, Stato del Parà – Brasile;
4. Ecomusée du Fier Monde, Montreal – Canada;
5. Ecomuseo Paysalp, Ginevra – Svizzera;
6. Ekomuseum Bergslagen – Svezia.

Ciascun caso è stato analizzato tenendo conto degli aspetti di seguito elencati:

- **Anagrafica e descrizione:**
 - Denominazione del soggetto;
 - Localizzazione del soggetto (città e paese);
 - Anno di fondazione;
 - Tipologia di progetto;
 - Mission;
 - Obiettivi;
 - Sito internet.
- **Sistema di offerta:**
 - Attività offerte;
 - Approccio disciplinare;
 - Trattazione dei contenuti;
 - Approccio con la tecnologia.
- **Modello di partecipazione:**
 - Relazione e coinvolgimento della comunità.
- **Governance:**
 - Modello di governance;
 - Partenariati e/o altre forme di network.

Le schede redatte per i 14 soggetti inclusi nella mappatura sono riportate nella sezione Allegati, di seguito si procederà a fornire un quadro sinottico delle evidenze emerse dall'analisi condotta.

3.2.2.2.2 Evidenze rispetto all'applicazione reale del paradigma del Museo Diffuso

L'analisi dei casi illustrati nelle pagine precedenti ha fatto emergere possibili elementi di riflessione su cui effettuare considerazioni volte a specificare i **profili di posizionamento futuro del Museo della Resistenza di Torino**. Tali riflessioni sono di seguito esposte con riferimento a:

- Le finalità istituzionali del museo diffuso/ecomuseo;
- Il sistema di offerta;
- Il modello di partecipazione;
- Il modello di *governance*.

Le finalità istituzionali del museo diffuso/ecomuseo.

Uno degli elementi fondamentali in comune a tutte le realtà analizzate è la centralità nelle finalità dei soggetti **dell'idea di incoraggiare ed esaltare le conoscenze artistiche, materiali, immateriali, scientifiche, architettoniche e storiche in un determinato territorio**.

Se da un lato il museo diffuso sembra voler essere un'istituzione che si occupa di **studiare, conservare, valorizzare e presentare la memoria collettiva di una comunità e del territorio** che la ospita, dall'altro cerca, tuttavia, di delineare linee coerenti **per lo sviluppo futuro**, instaurando **un rapporto costruttivo tra una popolazione, la sua amministrazione e un'equipe pluridisciplinare di esperti**. In particolare, lo scopo delle realtà analizzate è quello di essere degli organismi che, pur rivolgendosi anche ad un pubblico esterno, sanno di avere come **interlocutori principali gli abitanti della comunità** i quali, anziché visitatori passivi, vogliono diventare **fruitori attivi**.

È proprio in questa **relazione tra memoria, territorio, comunità, patrimonio** che sembra trovare la sua identità il museo diffuso: **un museo del tempo**, dove le conoscenze si estendono e diramano attraverso il passato vissuto dalla comunità per giungere nel presente, con un'apertura sul futuro. In questo senso, **l'ecomuseo Paysalp**, in Svizzera, propone la creazione di un centro di documentazione, una vera e propria "casa della memoria" virtuale, dove possono essere consultati tutti i progetti in continuo aggiornamento che interessano il presente, il passato e il futuro delle comunità dei villaggi che fanno parte dell'ecomuseo.

Infine, il museo diffuso punta ad essere **un museo dello spazio**: spazi significativi dove sostare, camminare, esplorare, riflettere. Non solo, infatti, privilegia il linguaggio visivo diretto degli oggetti fisici e delle immagini, nel loro contesto originario e nella loro esposizione al pubblico, ma valorizza **gli spazi esterni, la storia orale e pubblica**, diventando un **centro di ricerca, un laboratorio vivente** al cui centro si trova il **patrimonio culturale materiale e immateriale**. Esempio, l'esempio dell'**Ecomuseo Casilino**, che ha in particolare una grande attenzione alle **produzioni culturali immateriali delle comunità residenti di origine straniera** che contribuiscono quotidianamente all'implementazione del complesso del patrimonio culturale dell'area.

È opportuno sottolineare, infine, come **le differenze culturali siano punti di forza**. Ogni museo diffuso ha infatti **un percorso tematico e finalità principali** che costituiscono **punti di interesse unici per i visitatori**.

Il sistema di offerta

Quasi tutti i soggetti analizzati hanno in comune il grande sforzo di **offrire un'ampia e complessa offerta** caratterizzata dalla proposta di attività diversificate che non si esauriscono, anche laddove ci sia un luogo fisico (es. un museo, un edificio storico ecc.), nell'esposizione di una **collezione di oggetti o una collezione virtuale al pubblico**, ma che si estende anche all'organizzazione di **eventi temporanei** (mostre, laboratori, o festival come nel caso del MuDev con il suo "Festival delle Narrazioni Popolari"), e anche **percorsi urbani, visite guidate, attività di carattere socio-culturale** che mirano a coinvolgere **in modo attivo e relazionale diverse fasce di popolazione**. Da sottolineare l'utilità di attivare *infopoint* fisici all'aperto, presidi fondamentali che servono a orientare il visitatore nell'ambito di percorsi e visite urbane, come nel caso del museo dell'Abbandono in Emilia-Romagna. C'è, inoltre, un'attenzione per la costruzione di **un'offerta dedicata i più giovani**, come nel caso del Museo Diffuso di Cavallino, con il progetto "Archeologia Creativa". Questo progetto è stato pensato dall'Università del Salento nell'ottica di valorizzare l'area archeologica di Cavallino rendendola **fruibile in modo non ordinario**. Il Museo, infatti punta a divenire il palcoscenico dell'incontro tra archeologia, storia, musica e teatro con diverse iniziative artistico-culturali che si intrecciano ad iniziative di carattere più divulgativo e formativo.

Questo caso è esemplificativo anche di un sistema di offerta che si caratterizza per un **approccio di tipo multidisciplinare**, comune a molte delle realtà analizzate. I musei diffusi sembrano, infatti, coltivare terreni di ricerca multidisciplinare, rispondendo allo stesso tempo alle differenti esigenze collettive: dalla riscoperta e valorizzazione – anche scientifica - di luoghi e memorie, al fondamentale e concreto contributo per un'idea di turismo moderno, alternativo e sostenibile, fino all'attenzione per l'aspetto ludico, didattico e artistico.

Per quanto riguarda la **trattazione dei contenuti** del sistema di offerta, questa, come anticipato in precedenza, è nella maggior parte dei casi focalizzata alla valorizzazione del **patrimonio sia materiale sia immateriale**, nell'idea che quest'ultimo sia un **elemento costitutivo dell'identità sociale e culturale di una comunità**. L'intento è dunque quello di promuovere una **smaterializzazione dei contenuti** per valorizzare pratiche, rappresentazioni, espressioni, saperi e capacità, come pure gli strumenti, artefatti, oggetti e spazi culturali associati, che le comunità, i gruppi e, in alcuni casi, anche i singoli individui, riconoscono come parte integrante del loro patrimonio culturale. A proposito, sono esemplari i casi internazionali in Portogallo e in Brasile, dove il concetto di "patrimonio comune" è ancora in fase di costruzione.

Infine, il sistema di offerta si caratterizza, soprattutto nei casi italiani, per un forte contributo dato dall'uso della **tecnologia**. Dalle visite guidate virtuali narrate da attori (MuDev), alle app con le mappe gps per orientarsi (Museo dell'Abbandono), alla possibilità di acquistare "esperienze" online (Museo diffuso di Sciacca), alle mappe virtuali di porzioni di città (Museo diffuso Mare Memoria Viva di Palermo), fino ad arrivare a mostre interamente virtuali e interattive (Museo Diffuso Urbano di Milano e Ecomusee du Fiel Monde), la tecnologia sembra essere un fattore chiave per coinvolgere pubblici anche più giovani utilizzando contenuti innovativi e modalità non scontate di partecipazione.

Il modello di Partecipazione

Guardando alla tipologia di “progetto” promosso dai casi presi in analisi torna alla mente quanto detto dal **museologo francese De Varine**, riguardo la definizione di ecomuseo/museo diffuso: «*Rimpiango – rispetto a quanto scritto nel 1978 – di aver usato la parola istituzione, alla quale preferirei oggi **progetto**, ma non avevo ancora scoperto che l'ecomuseo è prima di tutto un processo*». In questo senso, le realtà analizzate promuovono un **modello di partecipazione popolare** che sia strumentale alla pianificazione territoriale e allo sviluppo comunitario locale e, pertanto, in continuo cambiamento.

Tra i casi italiani, forse, quello che più si avvicina a questa esperienza è l'Ecomuseo del Casilino “ad Duas Lauros” che nasce da un'urgenza precisa: **l'abolizione di un vincolo paesaggistico** in un quartiere già gravato da problemi di congestione urbana e da cattiva qualità dell'aria che ha messo in allarme gli abitanti. Si vede nell'ecomuseo **uno strumento di partecipazione alle vicende del territorio**. Si vuol proporre così un modello alternativo a quello delle eccellenze monumentali della città di Roma in cui i cittadini diventano attivi protagonisti in relazione alla valorizzazione del territorio che condividono.

Il focus è dunque su **attività partecipative** che coinvolgano in modo **esperienziale ed interattivo** il fruitore. Si pone l'accento sul processo piuttosto che sull'oggetto: l'attività acquista una nuova funzione divenendo motore nel processo di democratizzazione dello spazio attraverso azioni che coinvolgono in maniera diretta e partecipata i cittadini.

All'interno di questo processo, possono essere coinvolte figure che svolgono un ruolo di **“mediatore”** che faciliti il coinvolgimento della comunità ed i **processi di audience engagement**. Artisti, ma anche sociologi, architetti, archeologi, urbanisti, antropologi, scienziati, viene valorizzata la multidisciplinarietà. Tali mediatori assumono un nuovo ruolo di “facilitatore sociale” e attivatore di comunità, che supportano il fruitore nell'assumere il ruolo di **prosumer o di creative user**, che aggiunge valore e collabora alla creazione con i suoi interessi, desideri e le cui storie diventano esse stesse parte della produzione. Esempio in questo senso sono le numerose iniziative sia in Italia sia all'estero in cui gli abitanti diventano loro stessi organizzatori di attività e facilitatori di esperienze per i “non locali” nonché creatori di nuovi contenuti digitali (Ecomuseo del Barroso, Ecomuseo Mare Memoria Viva, Museo dell'Abbandono).

Modello di Governance

Sembra interessante evidenziare come quasi tutti i modelli di *governance* adottati dai casi studio analizzati abbiano in comune l'utilizzo di un **modello di partnership tra soggetti pubblici e privati** (per es. tra Comuni, Regioni, enti turistici, associazioni, archivi, musei) che vedono in alcuni casi anche l'ulteriore grande sforzo comune di mettere in atto un processo virtuoso di **co-progettazione**, come nel caso del Museo diffuso di San Sepolcro. Tali partnership spesso vedono inoltre coinvolgimento degli enti **universitari territoriali attraverso un supporto scientifico**, favorendo **lo sviluppo di network e l'integrazione delle politiche territoriali**. In generale, si conferma quanto già evidenziato nel modello di posizionamento di cui al paragrafo 3.2.2 secondo cui il museo diffuso si distingue per una *governance* a geometria

variabile. Tuttavia, si distinguono due casi per l'adozione di un modello diverso che vale la pena approfondire brevemente:

- o Il modello della **Cooperativa di Comunità**, ente gestore del Museo dei Cinque Sensi di Sciacca dal 2020. La cooperativa di comunità è un modello di innovazione sociale in cui i cittadini di una comunità si organizzano per essere produttori e fruitori di beni o servizi, favorendo sinergia, occasioni di crescita e coesione all'interno di una comunità. Mettendo a sistema le attività di singoli cittadini, imprese, associazioni e istituzioni, le cooperative di comunità sono in grado di rispondere a molteplici esigenze di mutualità.

Gli interventi a sostegno delle cooperative di comunità si iscrivono all'interno delle più ampie politiche regionali di supporto alle pratiche ispirate al principio di *governance* collaborativa; nel caso della **Regione Sicilia** è stato creato nel 2018 anche un apposito "**Registro delle Cooperative di Comunità**". La Cooperativa di Comunità di Sciacca si compone in particolare di un CdA con 10 persone e competenze trasversali, un *Management Board* con 30 persone e competenze specifiche per i vari settori di attività della cooperativa, un *Supervisory Board* costituito dai rappresentanti legali delle 48 associazioni culturali di Sciacca con un ruolo consultivo e di controllo. L'applicazione di questo modello implica un processo di innovazione per quanto riguarda la creazione di una **governance chiara e partecipata** che permette una **presa di consapevolezza e una gestione condivisa del patrimonio materiale e immateriale del territorio**.

- o Il modello dell'**Unione dei Comuni** che gestisce il Museo diffuso del MuDEV. È un ente disciplinato dal D.Lgs. 267/2000 che regola l'unione di due o più comuni per l'esercizio congiunto di funzioni o servizi di competenza comunale. L'unione è dotata di autonomia statutaria nell'ambito dei principi fissati dalla Costituzione e dalle norme comunitarie, statali e regionali, si tratta di una forma istituzionale di associazione tra Comuni. Nel caso del MuDEV è composto da 11 comuni che gestiscono in modo allineato 21 musei, favorendo **la creazione di una rete collaborativa**.

Nella tabella seguente si offre un quadro sinottico di quanto sinora trattato con riferimento alle esperienze di museo diffuso ed ecomuseo a livello nazionale e internazionale.

	Finalità istituzionali			Sistema d'offerta				Modello di partecipazione				Modello di governance		
	Conservazione del passato	Riflessione sul futuro	Relazione tra memoria, territorio, comunità, patrimonio	Oggetti/cinelli	Alteffettivo virtuale e tecnologie di fruizione	Focalizzazione tematica	Multidisciplinare	In continuo cambiamento e in evoluzione	Partecipazione alle vicende del territorio	Condivisione delle esperienze del futuro	Presenza di un'intensa attività di mediazione	PPP	Co-progettazione	Reti formali e informali
Mudev Valdelsa	x	x	x		x		x	x	x	x				x
Museo diffuso dell'abbandono "In Loco" Emilia Romagna	x		x		x		x	x	x	x	x			x
Museo diffuso dei 5 SENSI Sciacca	x	x	x		x		x		x	x	x	x	x	x
Museo diffuso "Scopri Sansepulcro" San Sepolcro	x	x	x	x			x		x	x	x	x	x	x
Museo diffuso di Cavallino Salento	x		x	x			x		x	x	x			x
Museo diffuso le stragi e il Terrorismo Milano	x	x	x		x	x		x	x			x		
Ecomuseo Casilino Ad Duos Lauros Roma	x		x		x		x	x	x	x		x		x
Ecomuseo del Mare Memoria Viva Palermo	x		x		x		x	x	x	x		x		x
Ecomuseo dell'Alsazia Ungersheim	x		x		x		x		x					x
Ecomuseo del Barroso Portogallo	x	x	x	x			x	x	x		x			x
Ecomuseo da Amazonia Brasile	x	x	x		x		x	x	x	x				x
Ecomuseo di Fier Monde Canada	x		x		x		x	x	x	x		x		x
Ecomuseo Paysalp Svizzera	x	x	x		x		x	x	x	x				x
Ecomuseo di Bergslagen Svezia	x		x		x		x		x	x		x		x

3.3 ORIENTAMENTI STRATEGICI DI RIPOSIZIONAMENTO

A conclusione degli approfondimenti condotti all'interno del presente documento è possibile tracciare delle **linee guida rispetto agli orientamenti strategici di riposizionamento** per il Museo Diffuso della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e delle Libertà di Torino. Questi saranno di seguito declinati in obiettivi e azioni.

Sintetizzando brevemente quanto sinora trattato, si evidenziano i seguenti elementi:

- Il museo, a seguito dell'emergere di alcune criticità gestionali e operative, ha avviato un percorso di analisi e riflessione che potesse condurlo a identificare delle priorità d'azione per sanare i fabbisogni riscontrati. Da qui l'elaborazione di una **due diligence** economica e organizzativa che **raccomandava due principali filoni di intervento**: da una parte, procedere al **rafforzamento dell'interazione con la Fondazione Polo del '900**, e, dall'altra, **elaborare un piano di riposizionamento** per guidare il rafforzamento e il potenziamento dell'istituzione.
- Le ricognizioni condotte partendo dagli esiti della *due diligence* e analizzando documenti interni dell'Associazione sono state ulteriormente approfondite grazie al supporto di figure chiave dell'organizzazione stessa del Museo. Il quadro emerso è sintetizzabile nei punti a seguire:
 - È necessario procedere, in via prioritaria, a **sanare tre situazioni che**, al momento, **pregiudicano un corretto svolgimento delle attività caratteristiche** dell'ente in quanto criticità che impattano su aspetti centrali dello stesso. In questo senso, occorre favorire il **ripristino dell'operatività minima dell'istituzione assumendo personale** che colmi i *gap* organizzativi esistenti, **selezionando un Direttore e rinnovando l'allestimento permanente**;
 - Una volta conclusi gli interventi di cui al punto precedente, che si configurano come abilitanti rispetto a qualsiasi successiva iniziativa volta al riposizionamento, si ravvisa la necessità di lavorare al **piano di rafforzamento e potenziamento** che agisca su **due direttrici**: da un lato, il **filone interno** che ha come obiettivo quello di **favorire un miglioramento dell'interazione con la Fondazione Polo del '900**, e, dall'altro, il **filone esterno** che ha come obiettivo il **posizionamento competitivo** del museo come ente che veicola contenuti legati ai grandi **temi della storia del '900** strutturando un saldo e reciproco **rapporto di scambio con il proprio territorio** e con i propri **pubblici**.

Nel capitolo a seguire, questi orientamenti strategici saranno sviluppati ed esplosi in una cornice in cui inscrivere obiettivi e azioni concrete.