Scienze PGS

Collana di Scienze Politiche, Giuridiche e Sociali

Sara Petroccia (a cura di)

BETWEEN GLOBAL AND LOCAL

Citizenship and Social Change

Volume 1

SOCIETÀ EDITRICE ESCULAPIO

Manifesto della Collana

La collana nasce con lo scopo di andare oltre i due principali ed opposti limiti che le scienze politiche, giuridiche e sociali mostrano ormai da decenni: da una parte esse si perdono in astratte speculazioni teoriche che si traducono spesso in una cattiva filosofia, dall'altra esse producono ricerche empiriche su fenomeni sempre più circoscritti, interpretando le informazioni raccolte secondo rigidi schemi probabilistici, che raramente sono in grado di cogliere la complessità del reale.
In un simile contesto, la collana intende recuperare approccio scientifico 'positivo' - sia in senso politologico, che giuridico, che sociologico - indagando sulle potenzialità di queste discipline non solo in termini di conoscenza della realtà, ma anche e soprattutto come strumento per intervenire su di essa ed introducendo nei protocolli di ricerca anche dimensioni quali progettazione, strategia, intervento e consulenza, in modo che la ricerca sia utilizzabile ai fini della governance, del policy modelling e del policy making.
Fondamentale in tal senso sarà la dimensione multidisciplinare dei lavori pubblicati nella convinzione che la nozione comtiana di sociologia come *scientia scientiarum* possa consistere nella funzione di coordinamento fra saperi diversi, nonché capacità di individuare, e quindi di gestire, i fattori di distorsione del dato empirico dovute ai condizionamenti sociali e culturali dell'osservatore.
La presente collana considera proposte, in italiano o inglese, di respiro internazionale e auspicabilmente (ma non si tratta di condizione vincolante), impostazione macro e focalizzati su fenomeni sociali, politici e giuridici di impatto globale anche in base alle agende dei global players.

COLLANA DI SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE E SOCIALI

Sara Petroccia (a cura di)

BETWEEN GLOBAL AND LOCAL

Citizenship and Social Change

Volume 1

OMAGGIO
DELL' EDITORE

SOCIETÀ EDITRICE
ESCULAPIO

ISSN 2531-9167

ISBN 978-88-9385-013-1

Prima edizione: Gennaio 2017

Responsabile produzione: *Alessandro Parenti*
Redazione: *Giancarla Panigali e Carlotta Lenzi*

Le fotocopie per uso personale (cioè privato e individuale, con esclusione quindi di strumenti di uso collettivo) possono essere effettuate, nei limiti del 15% di ciascun volume, dietro pagamento alla S.I.A.E del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Tali fotocopie possono essere effettuate negli esercizi commerciali convenzionati S.I.A.E. o con altre modalità indicate da S.I.A.E. Per le riproduzioni ad uso non personale (ad esempio: professionale, economico o commerciale, strumenti di studio collettivi, come dispense e simili) l'editore potrà concedere a pagamento l'autorizzazione a riprodurre un numero di pagine non superiore al 15% delle pagine del volume.
CLEARedi - Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali Corso di Porta Romana, n. 108 - 20122 Milano
e-mail: autorizzazioni@clearedi.org - sito: http://www.clearedi.org.

SOCIETÀ EDITRICE ESCULAPIO

40131 Bologna - Via U. Terracini 30 - Tel. 051-63.40.113 - Fax 051-63.41.136
www.editrice-esculapio.it

Indice

Between global and local.
Citizenship and social Change
(*Sara Petroccia*) 1

Capitolo 1 - Unfinished evolution
(*György Csepeli*) 5

Capitolo 2 - Systemic evolution
(*Andrea Pitasi*) 19
2.1. Introduction 19
2.2. Epistemology and theory 21
2.3. Methodology and analysis 24
2.4. Conclusions 30

Capitolo 3 - Hypercitizénship beyond methodological nationalism
(*Andrea Pitasi*) 33
3.1. The problem of Methodological Nationalism 37
3.2. Bifurcation and Beyond 47
3.3. The Emergent Hypercitizenship 51
3.4. The Power of Complexity 56
3.5. Conclusions: The Hypercitizenship Emergence in the HSREC Age 60

Capitolo 4 - The Emerging Supernational Modelling in the Academic Policies of the European Union
(*Andrea Pitasi e Emilia Ferone*) 67

4.1. Theory: Hypercitizenship or the Emerging Shapes of Global Citizenship 68
4.2. Methodology: The Case of the Academic Policies in the European Union 78
4.3. The Academic Capitalism Policy and Governance Model 80
4.4. Results & Conclusion 81

Capitolo 5 - Globalizzazione e migrazioni
(*Vittorio Lannutti*) 89
5.1. Caratteristiche della globalizzazione 89
5.2. Disuguaglianza globale 97
5.3. I fenomeni migratori 100
5.4. L'approccio dell'Unione Europea all'integrazione degli immigrati 106
5.5. Il tortuoso e ambivalente percorso svolto dall'Unione europea per l'inclusione dei migranti . 109
5.6. Conclusioni 114

Capitolo 6 - Globalization and Cultural identity
(*Sara Petroccia*) 121
6.1. What is the Cultural identity? 123
6.2. The complex interdependence between globalization and identity 128

Capitolo 7 - Methodologically Designing for hyper-citizenship
(*Andrea Pitasi*) 133
7.1. Systemic theoretical set 135
7.2. From the theorem to the indicator system 137
7.3. Towards a hypercitizen indicator system 145

7.4. An exemplary case: Hypercitizen and the world human heritage Unesco Program 147
7.5. Conclusions 150

Capitolo 8 - Holocaust and beyond: calamities as historical crisis or global change in world order policy modelling?
(*Andrea Pitasi e Leon Rappoport*) 155
8.1. Prolongue: a letter 155
8.2. Brief introduction 157
8.3. Four theses on the Holocaust as historical crisis 158
8.4. Notes by Leon Rappoport 168
8.5. Calamities, historical crisis and global change .. 173

Capitolo 9 - Globalizzazione, Diritto e Proprietà
(*Emilia Ferone*) 185

Capitolo 10 - Globalization and Multiculturalism
(*Sara Petroccia*) 197
10.1. Multiculturalism in the globalization process .. 199
10.2. Global Culture? 213

Capitolo 11 - Cultural identity and globalization: possible scenarios
(*Sara Petroccia*) 223

Capitolo 12 - Heritage e Comunicazione. Valorizzare ciò che non possiamo non produrre
(*Marialuisa Stazio*) 235
12.1. Il museo come apparato di comunicazione 238
12.2. La comunicazione: costosa, faticosa, ma non delegabile 255

Capitolo 13 - Italia e Stati Uniti a confronto nell'immaginario del sistema giudiziario (*Emilia Ferone*) 271
13.1. Fiction giudiziaria: modello USA vs modello italiano 271
13.2. La fiction come strumento di riduzione della complessità 281
13.3. Conclusioni aperte 288

Nota biografica degli Autori 293

12

Heritage e Comunicazione. Valorizzare ciò che non possiamo non produrre

Marialuisa Stazio

Keywords: tourism, heritage, museum, communication, culture industry

I beni cui queste note si riferiscono - artistici, storici e archeologici - rappresentano in sé stessi, testi di peculiare complessità, particolarmente carichi di ambiguità, aperti all'interazione con il fruitore.

Su di essi, il trascorrere della storia - oltre a lasciare tracce che vanno a confluire nell'aura benjaminiana - ha sedimentato innumerevoli interpretazioni. Come puntualizza Hans Robert Jauss (1979), la singola ricezione avviene nell'ambito di un *continuum* di «successive realizzazioni di un'opera», di successivi dialoghi fra il testo e il fruitore che liberano, in ciascuna epoca, il potenziale semantico-artistico dell'opera, iscrivendo anche le diverse 'letture' nella tradizione. Una tradizione che - unitamente all'esperienza - contribuisce a formare l'orizzonte di attesa del fruitore: quanto, cioè, lo orienterà durante la fruizione.

Nell'ambito dell'esperienza di visita di un museo si attivano, quindi, due diversi processi comunicativi:

a) fra i testi o gli oggetti culturali e il fruitore;
b) fra l'istituzione e il visitatore.

Per quanto riguarda il primo processo comunicativo, ci limiteremo ricordare quelle che - secondo noi - sono le principali esperienze che la vicinanza e la fruizione del bene culturale attivano in ogni individuo, quali che siano lo scopo della sua visita e il suo livello culturale.

La prima è legata alla percezione dell'atmosfera unica che circonda l'opera d'arte originale. Come scrive Benjamin (1936: 26): «Un'antica statua di Venere, per esempio presso i Greci, che la rendevano oggetto di culto, stava in un contesto tradizionale completamente diverso da quello in cui la ponevano i monaci medioevali, che vedevano in essa un idolo maledetto. Ma ciò che si faceva incontro sia ai primi sia ai secondi era la sua unicità, in altre parole la sua aura» (ivi:22).

La prima - e la più radicale - esperienza dell'opera d'arte è, allora, quella del suo «hic et nunc», che «costituisce il concetto della sua autenticità» e si basa sulla sua «esistenza unica è irripetibile nel luogo in cui si trova», sulla quale «si è attuata la storia a cui essa è stata sottoposta nel corso del suo durare» e in cui «rientrano sia le modificazioni che essa ha subito nella sua struttura fisica nel corso del tempo, sia i mutevoli rapporti di proprietà in cui può essersi venuta a trovare» (*ibidem*). E, ancora - e, forse, tanto più - in questa epoca di riproducibilità tecnica, in cui è all'opera la «tendenza al superamento dell'unicità di qualunque dato mediante la ricezione della sua riproduzione» (ivi:25), ciascuno di noi subisce il fascino ed il richiamo di «apparizioni uniche di una lontananza, per quanto questa possa essere vicina» (*ibidem*).

La seconda esperienza fa riferimento alle modalità di incontro con i testi indicate da Roland Barthes (1973: 36) quando - ci ricorda che, ne «l'impossibilità di vivere al di fuori del testo infinito», nulla può vietare al 'lettore reale' di costruire una rete di rimandi intertestuali potenzialmente illimitata e libera da considerazioni di carattere storico, artistico, critico, seguendo percorsi tutti individuali.

Il *lettore di piacere* (ivi: 3) è in ciascuno di noi - anche nel più specializzato, critico o storico dell'arte - e rivendica la sua libertà e il suo capriccio, in un'attività in qualche modo 'anarchica', aperta a tutti e - crediamo - da tutti praticata, indipendentemente dal grado di cultura e dalle motivazioni alla visita del museo.

Ad essa può essere affiancata una lettura di interpretazione.

Quest'ultima è, di solito, prerogativa di una cerchia - relativamente ristretta - di specialisti, capaci di chiamare in campo un sapere specifico, adatto a 'collocare' l'opera, costruirne una interpretazione *corretta* dal punto di vista critico e storico, specializzata ed analiticamente motivata.

La grande maggioranza dei visitatori dei musei è, però, formata da utenti comuni, che attuano una lettura dei testi disarmata dal punto di vista teorico, ed ingenua da quello analitico. La comunicazione, all'interno del museo, dovrebbe - quindi - rispettare e favorire le attività del lettore di piacere, e i suoi incontri liberi, aperti, con la sacralità dell'aura, ma dovrebbe anche fornire la maggioranza degli utenti comuni di strumenti interpretativi.

L'operazione non è senza rischi.

In generale, ogni operazione critica mina, in qualche modo, l'inavvicinabilità e la sacralità dell'arte, per collo-

carla storicamente, culturalmente, criticamente, politicamente ed economicamente.

Uno dei compiti della comunicazione fra istituzione museale e visitatore è, allora, quello di 'compensare' la parziale distruzione dell'aura - già insita nello 'sradicamento' dell'opera dal suo contesto e nel suo inserimento in un 'testo museale' - con la 'fedeltà' ai (e la trasmissione dei) valori (artistici, storici, culturali, estetici) dell'opera.

Oltre al processo comunicativo con il visitatore, il museo ha la possibilità - o, meglio, la necessità - di attivare almeno altri due diversi processi comunicativi:

1. un processo comunicativo destinato ai potenziali visitatori del museo;
2. un processo comunicativo destinato agli individui e alle organizzazioni che beneficiano indirettamente dell'attività museale.

Il primo ha la funzione e la finalità di estendere quantitativamente la fruizione del bene. Il terzo ha lo scopo di contribuire a creare condizioni ambientali e contesti normativi favorevoli - nonché a reperire risorse finanziarie - per permettere e potenziare la relazione dell'istituzione museale con i suoi visitatori, attuali e potenziali.

12.1. Il museo come apparato di comunicazione

Il museo è un'istituzione che ha per finalità la raccolta, la conservazione e lo studio di opere, reperti, oggetti e collezioni, Nel momento in cui espone i materiali che conserva, raccoglie e studia, esso è, però, anche un apparato produttore di comunicazione, le cui finalità sono tra-

smettere significati relativi all'importanza (storica, artistica, culturale) delle opere e delle collezioni, attraverso una selezione dei materiali e la loro organizzazione nello spazio, in percorsi espositivi che regolano le modalità e i tempi di fruizione.

In questo senso, una esposizione museale è un prodotto culturale: un testo che predispone possibili letture.

Dal nostro punto di vista, quindi, il museo è un apparato - un insieme di professionisti altamente specializzati che, riuniti, formano un'organizzazione, le cui politiche e prassi professionali si collocano all'interno delle strutture politiche, economiche e legali della società in cui operano - la cui attività, nel suo versante espositivo, si concreta in prodotti di comunicazione, destinati a pubblici vari ed eterogenei. Tale attività si configura - fra l'altro - come un'attività economica, caratterizzata da costi anche ingenti e che necessita di investimenti e risorse.

Cercheremo di enucleare, qui di seguito, alcuni degli elementi del processo comunicativo messo in atto dall'apparato museale verso i suoi visitatori.

12.1.1. Media

Il processo comunicativo mediato del museo (in cui non c'è condivisione di spazio e/o di tempo fra emittente e ricevente[54]) avviene nella compresenza e nell'interazione di diversi codici e testi.

[54] I processi comunicativi fra istituzione museale e visitatore possono essere anche di tipo interpersonale (con compresenza fra emittente e ricevente) nel caso di visite guidate, servizi educativi, personale di front-office, ecc.

Come abbiamo appena detto, l'apparato museale seleziona oggetti (solitamente particolarmente carichi di senso) e li organizza in uno spazio (anche questo fortemente segnato da codici architettonici) ed in percorsi. Tale selezione ed organizzazione, oltre a regolare i processi comunicativi che si attivano fra i singoli oggetti/testi - e tra la sequenza e l'organizzazione di oggetti/testo - e il singolo visitatore, attivano processi comunicativi che si svolgono nella interazione fra il visitatore e gli oggetti e la loro sequenza e organizzazione, con il contenitore-architettonico e le scelte di allestimento. Questi processi implicano l'uso integrato di diversi 'sistemi significanti':

1. Organizzazione dello spazio (volumi, distanze, percorsi)
2. Organizzazione degli oggetti che compongono le collezioni
3. Sistemi espositivi (vetrine, pannelli, ecc.)
4. Illuminotecnica
5. Arredo
6. Decorazione (materiali, colori).

La relazione fra utente e museo si articola, inoltre, attraverso una comunicazione mediata – relativa a contenuti scientifici generali, a informazioni su singoli oggetti (didascalie) oppure riferita allo spazio e alle sue funzioni: ingresso, percorsi, direzioni oppure guardaroba, toilette, ecc. (segnaletica simbolica) – che può prevedere l'uso integrato di diversi codici e diverse tecnologie della comunicazione: dai codici linguistici e grafici, alle tecnologie analogiche o digitali di riproduzione (foto, video), fino alle tecnologie digitali interattive (ipermedia) o di simulazione (restituzione e restauro virtuale).

12.1.2. Emittente

Si è detto che la comunicazione museale fa capo a un emittente complesso e collettivo: un'organizzazione composta di professionisti altamente specializzati. Le loro specificità e competenze sono sinteticamente[55] riassumibili in quelle del:

- **Museologo** (responsabile scientifico: fornisce i contenuti scientifici e storico-artistici della comunicazione);
- **Museografo** (responsabile del rapporto tra una struttura architettonica e le collezioni: fornisce la sintassi della comunicazione);
- **Allestitore** (responsabile del rapporto tra collezione e pubblico: fornisce la morfologia della comunicazione).

A ciascuna figura professionale componente questo emittente collettivo, compete la elaborazione e comunicazione di specifici contenuti:

1. Il Museologo attua una lettura specializzata ed analiticamente motivata degli oggetti e delle collezioni, trasmettendo le ragioni storico critiche di scelta delle opere;

[55] Non teniamo conto, in questa sede, di componenti e professionalità molto significative all'interno dell'apparato museale considerato come 'emittente collettivo'. Ci riferiamo a quelle importantissime quote di lavoro tecnico e artigiano - di altissima specializzazione e forte professionalità - che caratterizzano tutti i processi produttivi degli apparati di comunicazione culturale (dal cinema, all'editoria, alla televisione) -, e contribuiscono alla confezione del 'prodotto' finale apportando numerosi contributi personali (si pensi soltanto, nel museo, al lavoro dei restauratori).

2. Il Museografo fornisce indicazioni sulla lettura dell'architettura e, nello stesso tempo, definisce le caratteristiche, i limiti e le possibilità del 'testo museale', descrive cioè le possibilità di relazione fra le parti del testo (oggetti e strutture architettoniche), fra questi e le loro funzioni e le categorie spazio-temporali;
3. L'Allestitore trasmette le ragioni tecnico spaziali adottate per rendere comprensibile la lettura degli oggetti, e regolare, inoltre, l'ordine dei percorsi, i tempi di osservazione, la disciplina nei movimenti, il rispetto del bene pubblico e dell'altrui fruizione.

I tre ruoli professionali - se pure nella realtà non sempre effettivamente ricoperti da più persone - sono, però, distinti, almeno concettualmente. Ulteriore figura concettualmente definibile - e praticamente indispensabile, anche se quasi mai ricoperta da una persona libera da altre incombenze - è quella di coordinamento e direzione dell'azione comunicativa: una sorta di regista, insomma, capace di dialogare con le differenti specificità professionali e di amalgamare i diversi apporti.

Una figura professionale non prevista, invece - nemmeno a livello concettuale - è quella specificamente addetta alla comunicazione di contenuti scientifici generali, o di informazioni su singoli oggetti, attraverso l'uso integrato di codici linguistici e grafici e tecnologie dell'informazione e della comunicazione (didascalie, pannelli, materiali audiovisivi, ipermediali, ecc.): un professionista della comunicazione - in perenne dialogo con l'apparato scientifico e di ricerca, capace di rispettare e ottimizzare

contributi ed esigenze differenti e spesso in confronto e, talvolta, in conflitto fra loro - responsabile della mediazione fra la completezza, scientificità, approfondimento e, in una parola, la complessità dei contenuti, con la gradevolezza, la facilità d'uso dell'informazione, la chiarezza e adeguatezza a diverse tipologie di utenti.

12.1.3. Il 'testo' museale

Tenteremo di dare ora una definizione descrittiva e operativa (del tutto provvisoria e funzionale al nostro ragionamento, quindi) del testo museale, basandoci sull'osservazione che un museo collega fra di loro, attraverso legami di prossimità spaziale, 'testi' di diverso tipo (opere, contenitore, elementi di allestimento, testi scritti, grafica, filmati, multimedia, ecc.), che utilizzano linguaggi differenti.

Caratteristici del testo museale sono anche i rapporti dello spazio con il pubblico, che si attualizzano in percorsi di 'lettura' qualificati da una grande libertà - se non dall'arbitrio - dell'utente, sia pur nell'ambito e nei limiti delle scelte espositive effettuate dall'emittente.

Il testo museale è, quindi:
a) esteso nello spazio;
b) multimediale;
c) non sequenziale;
d) interattivo.

La leggibilità di questo testo è legata alla sua usabilità, a sua volta legata alle scelte di allestimento (segnaletica, uso degli spazi, apparato didascalico, colori, materiali, pannelli), di museologia (percorsi espositivi), e di museografia (agevolezza del percorso, predisposizione degli spazi, ecc.).

La qualità di questo testo sta nella sua capacità di raggiungere i massimi livelli di approfondimento e di esplicitazione dei contenuti scientifici e storico-critici, mantenendo nel frattempo un alto livello di leggibilità.

Se potessimo, in questa sede, reinventare la definizione di ipertesto, ci piacerebbe utilizzarla per descrivere il testo museale[56].

Come l'ipertesto, esso è una rete di testi estesa in uno spazio tridimensionale - ma che, prima che in questo, vive in uno spazio logico, si basa su una struttura concettuale di rimandi, una organizzazione e gerarchizzazione di contenuti - che consente al fruitore di 'navigare' tra testi di varia natura e di compiere, in base ai suoi interessi momentanei, infinite operazioni di decentramento e ricentramento.

[56] Ovviamente l'analogia è a livello descrittivo e non certo analitico. Mc Luhan non la sottoscriverebbe di certo, perché fra testo museale e ipertesto multimediale c'è una profonda differenza inerente alla percezione e all'utilizzazione dello spazio/tempo. In uno lo spazio è fisico, ed il tempo di percorrenza sono legati agli spostamenti e alle azioni del corpo dell'utente, nell'altro lo spazio è virtuale, ed il tempo di lettura è legato a spostamenti istantanei nello spazio virtuale. La 'tridimensionalità' dell'ipertesto (per i puristi ipermedia) si estende in 'dimensioni' che vanno, infatti, intese diversamente da quelle cui siamo abituati nel nostro mondo fisico (e nelle quali si estende il testo museale), perché si estendono in una realtà che esiste in una dimensione puramente concettuale. Le differenze fra spazio virtuale e spazio fisico segnano, allora, i maggiori limiti dell'analogia che stiamo descrivendo. È, infatti, evidente che il cyberspace - duttile, potenzialmente infinito - offre limitazioni infinitamente minori alla complessità delle costruzioni ipertestuali di quelle offerte dallo spazio fisico ai testi museali.

L'organizzazione dell'informazione non conosce un'unica sequenza prestabilita, ma una potenziale infinità di sequenze differenti, legate alle scelte del fruitore. In tale insieme i blocchi, o i frammenti, testuali sono collegati tra loro secondo una rete d'interconnessioni semantiche, evidenziate attraverso una segnaletica appositamente concepita, ad esempio attraverso le scelte di allestimento. Contenendo gli strumenti della sua interpretazione, può essere definito una «macchina per l'interpretazione dei testi che ne fanno parte» (Bettetini, Gasparini e Vittadini: XIV). Come l'ipertesto multimediale, il testo museale ha fra le sue intenzioni quella di 'disciplinare' l'anarchia dell'utente, di organizzare in qualche modo la sua navigazione attraverso i testi, di limitare e definire le opzioni di 'lettura' entro un ambito di 'congruenza', predeterminando - tramite le scelte congiunte del museologo, del museografo e dell'allestimento – le possibilità di 'uso' del testo: numerose, ma non infinite. Rimanda, in sintesi, a quello che si potrebbe definire il dovere del testo: trasmettere significati e informazioni, stabilendo collegamenti appropriati con il patrimonio delle conoscenze umane.

Un'ulteriore analogia riscontrabile a livello descrittivo con l'ipertesto multimediale è nella molteplicità delle figure 'autoriali' e nel processo lavorativo collettivo e cooperativo[57].

[57] Dal punto di vista dell'apparato di produzione rimangono, infine, incomparabili i costi produttivi dei due tipi di 'ipertesto'. Gli ipermedia richiedono strutture produttive estremamente 'leggere', i cui i maggiori costi sono rappresentati dalle risorse umane. Per costruire e tenere in vita un testo museale, vi è al contrario bisogno di apparati che prevedano forti quote di lavoro

12.1.4. I 'pubblici'

Il pubblico - entità collettiva, eterogenea, dispersa e dalla composizione continuamente cangiante - rimane, nella sua realtà, per larga parte sconosciuto agli apparati di produzione culturale. Nondimeno, è presente in tutte le fasi del processo comunicativo: i messaggi sono strutturati in relazione alle aspettative-motivazioni di un pubblico potenziale e/o previsto (target) e, quindi, progettati con caratteristiche che si presumono atte a guidare e orientare, con suggerimenti impliciti, il processo interpretativo.

E, in realtà, senza presupposizioni e ipotesi sulle caratteristiche, le conoscenze, le abilità, gli interessi, le curiosità del destinatario non è semplicemente possibile articolare alcun messaggio.

Coerentemente, presupposizioni imprecise, o decisamente errate, generano messaggi scarsamente o per niente adeguati, e scatenano fenomeni di 'decodifica aberrante'.

In particolare, essendo il pubblico dei musei riccamente composito (dalle scolaresche agli studiosi) andrebbero previsti percorsi di informazione a complessità variabile, in relazione alla diversità dei target. A questo riguardo, se fra i visitatori dei musei sono enucleabili tipologie di utenza delle quali si possono presumere alcune caratteristiche, negli ultimi anni sembra generosamente in crescita un'utenza del museo genericamente mossa dal desiderio di fruizione del bene culturale. Il testo museale va, pertanto, pensato in relazione a differenti tipologie di utenti:

tecnico, operaio, artigiano, immobilizzazioni decisamente ingenti, un apparato di tipo burocratico, ecc.

1. *Target specifici*
   - Scolastici;
   - Turistici;
   - Specialistici;
   - Iper-caratterizzati[58].

2. *Target non-specifici*

Ulteriore fattore di complessificazione - oltre alle componenti sociodemografiche, culturali, motivazionali, ecc. - è nei comportamenti di fruizione, che si sviluppano anche in relazione alle modalità, e alla qualità, dell'interazione interpersonale fra utenti. Al museo si va da soli, in coppia, in gruppo e - per di più - in vari tipi di gruppo: di diversa origine e di diversa natura. Essendo ormai dimostrato che la pratica della ricezione è una pratica sociale - oltre che individuale - andrebbe condotta pertanto anche un'analisi delle tipologie dei 'gruppi di pubblico' e delle rispettive modalità di interazione e comportamenti di fruizione. Anche il 'visitatore solitario', infatti, si trova inserito in quella che Ervin Goffman (1967-69: 160) chiamerebbe una riunione mirata, un «gruppo di due o più soggetti, i cui membri sono tutti e soltanto coloro che in un

[58] Categorie di pubblico - definite all'interno dell'attività del Servizio Educativo della Soprintendenza Archeologica di Napoli e Caserta (cfr. http:// archeona.arti.beniculturali.it/ sanc_ it/home.html) estremamente specifiche, per le quali è necessario ridefinire di presupposti, obiettivi e modalità di intervento. All'interno del Servizio Educativo, sono stati studiati - ad esempio - progetti per strutture quali un ospedale psichiatrico, un penitenziario, un istituto per non vedenti o sordomuti, una comunità per il recupero dei tossicodipendenti.

determinato momento sono alla presenza diretta l'uno dell'altro».

Come si è detto, nel museo - come in ogni altro processo comunicativo mediato facente capo a un apparato di comunicazione -, i pubblici rimangono per larga parte un oggetto sconosciuto per i professionisti della comunicazione. Pur tuttavia, essi sono oggetto di perenne attenzione, tanto nella loro composizione sociodemografica e nella loro dimensione quantitativa, quanto nella dimensione del gradimento, delle motivazioni e dei comportamenti di consumo. Gli apparati di comunicazione sono, in genere, molto attenti alle diverse forme di feed back e dispongono di apparati e di strumenti capaci di mettere in atto indagini quantitative e qualitative sui pubblici. Questo tipo di indagini sono ormai effettuate anche nell'ambito dei beni culturali, anche e soprattutto nella consapevolezza dell'importanza della conoscenza dei pubblici ai fini di una corretta comunicazione. Le istituzioni museali - per motivi che vanno dalle 'culture di apparato' che le caratterizzano fino alle più 'prosaiche' carenze di risorse economiche e umane - sembrano, però, spesso scarsamente 'permeabili' allo sfruttamento della conoscenza dei pubblici già acquisita o conseguibile attraverso specifici strumenti e servizi. Non solo esse hanno generalmente una nozione imprecisa - quando non addirittura errata - dei 'punti di forza' della loro offerta ma, spesso, sembrano addirittura ignorare la natura dell'offerta che rappresentano per i visitatori. Generalmente, infatti, le istituzioni museali sono concentrate ad offrire un prodotto eccellente, più che accessibile, ad utenti che piacerebbero a Michel De Certau per la loro capacità di *far altro* con ciò che i dispositivi

propongono. Dall'insieme delle indagini attualmente disponibili, si delinea - infatti - un profilo di visitatore che sembra considerare l'offerta museale più che altro come una offerta di intrattenimento. L'esperienza di visita è vissuta dai pubblici come un piacevole momento di socialità da trascorrere in luoghi ameni e all'interno di edifici di particolare bellezza e interesse[59]. Un modo di trascorrere il tempo libero, che certamente non è in contrasto anche con motivazioni culturali, poiché - come è noto - il consumo culturale soddisfa contemporaneamente, un'ampia gamma di bisogni: culturale, sociale, emotivo, affettivo, 'transizionale'[60].

Senza nulla togliere, quindi, alla legittimità di un tale 'uso' del museo, ci limitiamo qui a osservare che un testo museale destinato ad essere poco e mal compreso dalla maggior parte degli utenti - a causa di scarsi o scorretti 'sforzi presupposizionali' dell'emittente, derivanti da una cattiva conoscenza dei pubblici - 'costringe' i visitatori a limitarsi (pur, magari, in presenza di intenti conoscitivi) ad una fruizione di 'semplice' godimento: ad appropriarsi, cioè, di ciò che è possibile ottenere senza mediazioni - né

[59] In particolare, Mazzolini (2002) evidenzia come, per la maggior parte dei visitatori, la visita si dimostra essere un'esperienza prevalentemente sociale, da effettuarsi - nella maggioranza dei casi - in compagnia. Dalla ricerca si evince, inoltre, che le motivazioni sottostanti alla visita sono riconducibili principalmente alla volontà di 'imparare qualcosa' e al desiderio di 'vedere cose belle'.

[60] Questa ultima affermazione è particolarmente suffragata da una vasta letteratura sul consumo mediale. In particolare vedi Silverstone (1994, 1999).

intermediazioni - culturali. Se non dimentichiamo che tutte le ricerche finora effettuate sul pubblico evidenziano un non trascurabile segmento dell'utenza che si limita a una fruizione distratta del museo, quello che noi vorremmo qui sottolineare è che questa modalità di fruizione dovrebbe rappresentare una delle opzioni possibili, e non il risultato di una palese incomprensione fra domanda e offerta. In altre parole, ci piacerebbe che l'utente il quale - unitamente a bisogni sociali, affettivi, di divertimento - abbia anche bisogni conoscitivi (a diversi livelli di specializzazione e approfondimento), sia messo in grado di soddisfarli agevolmente.

12.1.5. Musei e visitatori potenziali

L'attivazione di processi comunicativi destinati a potenziali visitatori del bene culturale è, dal nostro punto di vista, assimilabile a un'attività di tipo pubblicitario. La pubblicità è un'attività economica, che necessita di investimenti davvero ingenti e presuppone, quindi, ritorni economici almeno proporzionabili agli investimenti effettuati. Se si pensa al costo medio della produzione di materiali di comunicazione come spot televisivi, radiofonici, inserzioni sulla stampa e affissioni - cui vanno aggiunti i costi, forse ancora più ingenti, per l'acquisto di spazi televisivi, radiofonici e sulla stampa - se ne deduce che, a prima vista, questi costi sembrerebbero non essere compatibili con i bilanci museali. Già allo stato attuale (senza i gravami dei costi pubblicitari), data la struttura dei costi con forti elementi di rigidità[61], è difficile - se non impossibile - strutturare l'offerta culturale, nelle forme di gestione e negli assetti di proprietà, su basi profit, poiché il prezzo di ingresso e dei servizi collegati alla visita non sono, in genere, direttamente correlabili al costo di produzione del servizio. Nella migliore delle ipotesi, gli introiti di biglietti, royalties, ecc., sono infatti in grado di coprire al massimo il 35-40% dei costi[62].

Lasciamo, però, volentieri agli economisti il compito di verificare la sostenibilità di iniziative pubblicitarie da parte di singole istituzioni museali - o di network di musei, o di Soprintendenze - ammesso che questi soggetti conseguano una autonomia gestionale che renda possibili e logici tali investimenti. Ci limitiamo ad insinuare che, a fronte di essi, ci sembra sia difficilmente ipotizzabile un rientro economico derivante dall'incremento del numero dei visitatori.

Se l'allargamento del bacino di fruizione dei beni culturali è sicuramente desiderabile, d'altro canto - pur non volendo tener conto di una oggettiva rigidità della domanda - il numero dei visitatori di un museo non è una

[61] Alcuni costi, come quelli di conservazione, sono quasi fissi e non possono essere compressi. Inoltre, il processo di produzione di un museo, malgrado la sua riorganizzazione e l'innovazione, continua ad es-sere labour intensive, il che rende relativamente elevata l'incidenza dei costi del personale (80% per il British Museum e in generale intorno al 50%).

[62] Il Metropolitan Museum di New York copre con i rientri di mercato (biglietti, servizi, ecc.) il 29% circa dei costi operativi e questa quota non è significativamente variata in questo decennio. I contributi (pubblici e privati) coprono invece il 49% circa dei costi annui. I contributi privati, donazioni di singoli e da parte di imprese, rappresentano - come è noto - l'entrata prevalente dei musei USA.

variabile che si possa far crescere indipendentemente dalla 'capacità di carico' del museo stesso (e fino a che cifra di visitatori ci si dovrebbe spingere perché gli introiti della bigliettazione e dei servizi aggiuntivi possano pareggiare i costi di una campagna pubblicitaria degna di questo nome?).

È, infatti, noto che le esigenze del conservare e dell'esibire, sono spesso confliggenti: la temperatura, l'umidità, la luce e altri agenti climatici, per non parlare dei visitatori stessi - involontariamente, ma inevitabilmente, portatori di 'nocività' - costituiscono delle insidie costanti per le opere esposte.

È noto, inoltre, che una crescita eccessiva dei visitatori crea congestione e causa una significativa diminuzione della fruibilità del museo. In altre parole, come per tutti i beni non rinnovabili e non sostituibili, c'è un problema di sostenibilità e di compatibilità fra istanze contrapposte, oltre che di rispetto delle funzioni più proprie del museo.

Le azioni di tipo pubblicitario, nei beni culturali, fanno piuttosto parte delle iniziative volte ad accrescere i benefici d'uso del bene e sono, quindi, nella maggior parte dei casi, utili ai fini di tutela del bene.

Esse contribuiscono, cioè, a creare risorse per la funzione di tutela, e conservazione, ottenendo lo scopo di incrementare (massimizzare) il valore totale delle attività connesse al capitale.

12.1.6. Gli altri pubblici dei Beni Culturali

Fino a questo momento, abbiamo individuato soltanto alcuni - pochi - dei cosiddetti 'pubblici di riferimento' dei

musei e dei beni culturali: i visitatori e i visitatori potenziali. I primi, in termini economici godono di un *beneficio diretto*, derivante dalla loro esperienza di visita. I secondi sono fra coloro che godono dei cosiddetti *benefici di non-uso*, legati all'esistenza e alla pubblica disponibilità dei beni culturali[63].

Rappresentante degli interessi (pubblici) di coloro i quali godono dei benefici di non-uso è la Pubblica Amministrazione, alla quale consistenti flussi comunicativi provenienti dalle istituzioni museali sono destinati, in quanto essa è fra gli attori degli interventi a favore dei beni culturali quali beni di merito, è responsabile della valorizzazione dei beni e della promozione delle attività culturali, è garante delle missioni di conservazione e tutela - nonché dei criteri tecnico-scientifici e degli standard minimi da applicare in esse - e del rispetto delle peculiarità dei beni e dei servizi culturali.

Ma fra gli interlocutori del museo ce sono molti altri: opinione pubblica, movimenti e gruppi di pressione, opinion leader; istituzioni (amministrazione pubblica, enti locali, parlamento, governo, magistratura, partiti politici, organizzazioni sindacali, associazioni di categoria); concorrenti e partner; finanziatori attuali e potenziali.

I singoli comparti del sistema dei Beni Culturali devono concorrenzialmente dimostrare il proprio valore eco-

[63] Questi sono legati a quelli che gli economisti chiamano *valori di opzione* che si riferiscono al valore di conservare il bene per un possibile uso futuro e ai valori di non uso, come il 'valore di dono' (che deriva dal fatto di sapere che altri possono utilizzare il bene) o il 'valore di esistenza', legato all'attribuire un valore positivo all'esistenza del bene culturale.

nomico e culturale in termini politico-economici e comunicare questo senso di valore ai politici e ai funzionari, oltre che a finanziatori privati. Le amministrazioni dei Beni Culturali dovranno affrontare, perciò, un percorso di comprensione e chiarificazione delle opportunità, dei rischi, dei loro punti di forza e debolezza, di identificazione e focalizzazione delle loro mission (che, come abbiamo visto, sono molteplici), fino alla costruzione di identità riconoscibili cui si connettano chiarezza di obiettivi e capacità strategiche. Ciò richiede non solo una coscienza molto chiara della loro ragion d'essere e del loro contributo per l'ambiente sociale ed economico, che derivano anche dalla capacità di attivare flussi di comunicazione destinati a pubblici interni che siano efficienti ed efficaci.

Questi ultimi rivestono particolare importanza in quanto, com'è noto, l'insieme delle attività e iniziative di comunicazione rivolte in modo consapevole e organizzato, attraverso strumenti e modalità di tipo interpersonale e mediato, ai diversi pubblici, non può prescindere dalla comunicazione interna, vale a dire l'insieme degli strumenti atti a costruire un sistema di relazioni costante e articolato fra un'organizzazione (azienda, ente, associazione) e il suo pubblico interno (dirigenti, quadri, impiegati, operai, soci, azionisti). La comunicazione interna è un importante strumento di gestione di un'organizzazione e può efficacemente contribuire al raggiungimento della missione istituzionale, creando consenso e condivisione degli obiettivi, aumentando lo spirito di appartenenza all'organizzazione e creando un clima di positiva collaborazione fra tutti coloro che ne fanno parte. La gestione di un flusso informativo interno contribuisce, inoltre a stabilire un rapporto di

coerenza tra la strategia di comunicazione integrata e il comportamento dell'organizzazione. Mentre risulta impossibile, infatti, tenere separati i messaggi rivolti all'esterno da quelli rivolti all'interno, la comunicazione interna - per esempio attraverso gli operatori di front-line - diventa uno strumento potente di comunicazione esterna. I processi di comunicazione destinati ai c.d. 'pubblici interni' sono indispensabili alla costruzione di una 'identità' di apparato forte e coerente e - di conseguenza - traducibile nei confronti dei 'pubblici esterni' in offerte di prodotti e servizi aderenti alle diverse 'missioni' dell'apparato e in azioni comunicative corrette, coordinate e congruenti all'identità e alle missioni.

Anche volendo tralasciare i complessi rapporti con il mondo dei media, la comunicazione con una tale pluralità di soggetti non è, allora, cosa da lasciarsi (soltanto) alla buona volontà, alla passione ed alla tenacia che certamente animano i responsabili della gestione e dell'organizzazione del nostro sistema dei Beni Culturali.

12.2. La comunicazione: costosa, faticosa, ma non delegabile

Si è già affermato, inoltre (con un'istanza, forse, 'imperialistica', ma sicuramente ormai sufficientemente condivisa e non troppo lontana - crediamo - dalla percezione comune da parte dei pubblici) che tutti gli aspetti concernenti l'esibizione (e, quindi, la fruizione) dei beni riguardano problematiche intrinsecamente comunicative. E come, in considerazione di questa evidenza, gli apparati che fanno capo

a questa funzione debbano apprendere a considerare la comunicazione - unitamente a quelle della raccolta, della conservazione, del restauro e della ricerca - una missione a loro propria. E che, per far questo, dovrebbero essere messi in grado di dotarsi di strutture e di apparati produttivi abili - e dedicati - a mettere in atto processi produttivi costosi in termini di denaro e risorse umane. Il tutto in un quadro di crescente domanda di iniziative culturali e di contemporanea contrazione della spesa pubblica. Il tema delle fonti di finanziamento si ripropone, quindi, con tutta evidenza, e con una certa urgenza. È noto come, attualmente, lo si stia affrontando integrando la proprietà (e il sostegno finanziario) dello Stato con forme gestionali che si avvalgono (anche) di servizi commerciali. Ma è noto, anche, come queste soluzioni si stiano rivelando sicuramente efficaci, ma altrettanto sicuramente parziali. Si tratta, allora, di accelerare un processo di innovazione gestionale, finanziaria ed amministrativa, che coinvolga pubblico e privato, stato e mercato, offerta e domanda.

Per spostare l'equilibrio dinamico di domanda e offerta verso un maggiore livello quanti-qualitativo sono necessari investimenti, in un'ottica in cui l'efficienza gestionale del bene culturale non venga valutata (soltanto) in termini di riduzione di costi, ma in termini di espansione del mercato culturale. E, soprattutto, del mercato turistico legato ad istanze di tipo culturale.

Valutata, in altre parole in relazione ai *benefici totali* che, nel lungo periodo, sono destinati a remunerare gli investimenti.

Ciò suppone il coordinamento tra decisori pubblici ai diversi livelli istituzionali, e tra questi ed il mondo dei privati. Gli obiettivi da perseguire nella creazione del prodotto devono tenere conto della necessità di equilibrio ed armonia tra risorse (limitate ed esauribili) e sviluppo sostenibile. Essi, quindi, devono comprendere la localizzazione o, al contrario (in casi di territori già congestionati turisticamente), la de-localizzazione dei flussi, la creazione di turismo e non di escursionismo e la regolazione dei flussi in relazione alla capacità di carico del territorio. Se dal versante della gestione dei beni culturali, l'efficienza va perseguita abbassando i rapporti fra costi e produzione (e costi/consumo) investendo sull'espansione dei fattori produzione e consumo - se, in altre parole, la moltiplicazione delle offerte culturali e la conseguente moltiplicazione della domanda sono destinate ad abbassare il rapporto unitario produzione/costi e domanda/costi - la valutazione costi/benefici non va effettuata soltanto all'interno del sistema offerta/domanda dei beni culturali ma, piuttosto, in relazione a tutto il sistema economico-territoriale e, quindi, in relazione alla qualità di volano dei beni culturali in relazione alla crescita economica di un territorio, ma anche di una migliore offerta di servizi, strutture e infrastrutture - culturali e non - nel territorio stesso, per residenti e turisti.

L'obiettivo è, quindi, quello di estendere la domanda e l'offerta culturale tramite politiche di sviluppo del settore, che vanno certamente realizzate termini di efficienza gestionale ma, altrettanto certamente, attraverso una ottimizzazione delle risorse, in termini di flessibilità, pluralità ed aumento delle fonti di finanziamento, che deve essere analizzata e pianificata soprattutto in termini di distribuzione di costi e benefici.

Crediamo, quindi, sia possibile ipotizzare una politica tesa all'incremento dei visitatori, e all'incentivazione all'accesso per le classi sottorappresentate e alla qualità dell'offerta e che - a fronte di una maggiore attenzione alle caratteristiche socioeconomiche del pubblico, alle sue aspettative e preferenze, ai suoi bisogni di socialità, intellettuali, ricreativi - solleciti (sviluppando obiettivi di qualità e distribuzione, ricerca di innovazione di prodotto, finalizzati ad un miglioramento della qualità, quantità e tipologia dei servizi) la disponibilità a pagare degli utenti per diversi servizi e diversi profili alternativi di offerta. Ma, come abbiamo già detto, non sono soltanto i visitatori i beneficiari dei valori creati dai beni culturali.

Avvalendoci dei più 'tradizionali' strumenti delle analisi di marketing territoriale, possiamo individuare i diversi agenti interessati (stake-holders), complementarmente e conflittualmente, al mercato dell'offerta e della domanda culturale.

Questi possono essere identificati come:

- Agenti che beneficiano di e domandano servizi culturali di uso diretto (fruizione);
- Agenti interessati e beneficiari (a livello locale, nazionale, globale) dei valori di 'non uso' del bene, associati ad obiettivi di tutela e conservazione;
- Agenti economici interessati a beneficiare di rendite di profitto derivanti dal capitale 'bene culturale';
- Agenti economici, facenti parti di settori di attività economica, che ricevono benefici indiretti sotto forma di esternalità positive, a livello locale-regionale.

Coerentemente, l'attribuzione dei costi economici del sistema dei beni culturali dovrebbe spettare a quanti ne godono i benefici: diretti (derivanti dall'esperienza di visita), di non-uso (legati alle missioni di custodia d'identità e memoria, di conservazione, tutela e studio e di pubblica disponibilità del bene) e indiretti. Se, a fronte dei primi, vale il discorso sul biglietto d'ingresso[64] e - a fronte di benefici di non uso - va mantenuto il ricorso alla tassazione generale per opera dello Stato, va altrettanto operata la traduzione dei flussi di beneficio indiretto[65] in un ritorno di

[64] Non tutti sono concordi sull'utilità e l'opportunità di mantenere il biglietto d'ingresso nei musei. Alcuni economisti ritengono che - dato che il costo marginale di un visitatore è prossimo allo zero, e il fatto che le visite ai musei generano esternalità positive - l'ingresso gratuito possa essere altrettanto (se non più) efficiente di quello a pagamento.

[65] Le difficoltà della misurazione di questi benefici sono molto grandi e universalmente note. Esse aumentano, inoltre, passando da scenari micro a scenari macro-sistemici. In generale, *costi esterni* (vale a dire i costi connessi a determinate attività - in questo caso il turismo culturale e diversi tipi di attività editoriale - che ricadono sulla collettività e non sono sostenuti da chi le esercita) ricadono su fattori produttivi essenziali del sistema economico (risorsa lavoro, risorse naturali, capitale immobiliare, ecc.) e sono costi di carattere ambientale, ma anche economico e sociale. La presenza di elevati costi esterni falsa la concorrenza fra le diverse attività (per cui alcuni settori usufruiscono di una sorta di sovvenzione occulta) e altera l'allocazione efficiente delle risorse pubbliche. Sebbene in questi ambiti la ricerca debba ancora superare ostacoli conoscitivi di un certo rilievo, in alcuni settori di attività - come l'energia e i trasporti - si può già disporre di criteri di valutazione abbastanza consolidati e, conseguentemente, di stime sistematiche e convergenti delle principali esternalità.

flussi finanziari reali verso il sistema dei beni culturali. Perché sostenere l'efficienza del sistema dei beni culturali e l'efficacia della sua offerta è nello specifico interesse economico di quegli agenti che - dall'esistenza, dalla conservazione, dalla tutela e dalla valorizzazione di beni culturali - ricevono maggiori opportunità di lavoro o di affari.

Ed è evidente, anche all'uomo della strada, che i musei entrano nella dotazione fattoriale di un territorio, con un ruolo significativo nell'attirare flussi di turisti e nell'allungare la loro permanenza media e producono effetti benefici incrementando la domanda (e i ricavi) per gli operatori di questi

Sono, quindi, principalmente gli operatori turistici (ma anche quelli del commercio, e i produttori di prodotti tipici, fortemente legati all'*identità* di un territorio) gli agenti economici che ricevono dall'esistenza - e dall'efficienza/efficacia della gestione - dei beni culturali, benefici indiretti, sotto forma di esternalità positive, a livello locale-regionale.

In questo caso, però, il *prodotto* da vendere non è più (o non è soltanto) il Bene Culturale in sé, ma l'offerta complessiva del territorio. Il che vuol dire servizi di accoglienza e ristorazione, intrattenimenti culturali, attività di servizio, attività artigianali, infrastrutture adeguate[66].

[66] Come si è detto, la pubblicità è un elemento del 'marketing mix'. Una corretta azione di marketing parte, però, sempre dalla creazione del prodotto. Il prodotto turistico globale che ipotizziamo, è dato da un insieme di componenti di carattere tangibile ed intangibile:

- gli elementi, materiali e immateriali, di attrazione di carattere sia naturale, che artificiale (monumenti), culturale (musei, teatri, festival, eventi speciali) e sociale (opportunità di socializzazione, linguaggio e modi di vita dei residenti);
- i servizi e le facilities (strutture ricettive e di ristorazione, servizi/attività sportive, punti di vendita al dettaglio, altre facilities e servizi);
- l'accessibilità (mezzi di trasporto ed infrastrutture);
- l'immagine, elemento intangibile che influenza ed è influenzata le/dalle immagini dei singoli servizi/attività che operano nella città;
- il prezzo: dato dalla somma del viaggio (trasporto), alloggio, ristorazione e partecipazione ai servizi selezionati.

In termini pubblicitari, potremmo dire che il bene culturale è in questo caso utilizzato come *testimonial* dell'unicità di un territorio, mentre – nello stesso tempo – costituisce un fattore essenziale di tale unicità.

Va da sé che, in un'offerta centrata sui beni culturali, l'efficienza e l'efficacia nella loro gestione sono condizioni di qualità imprescindibili. Nella gestione dei Beni Culturali va quindi effettuata una ricerca di innovazione di prodotto, che si finalizzi ad un miglioramento della qualità dei servizi, della quantità e tipologia degli stessi, tali da assolvere in modo esteso le funzioni pubblico-collettive proprie delle istituzioni culturali. A queste condizioni, i Beni Culturali possono rappresentare uno dei punti di forza delle strategie di comunicazione delle campagne pubblicitarie volte a promuovere l'affluenza turistica in un territorio. Anzi, per meglio dire, in un'offerta turistica centrata sui beni culturali, l'efficienza-efficacia nella loro gestione è una condizione di qualità imprescindibile e soltanto in tali condizioni i Beni Culturali possono/devono essere convenientemente utilizzati in qualità di punti di

forza delle strategie di comunicazione di campagne volte a promuovere l'affluenza turistica in un territorio.

Inoltre, come si è già accennato, l'esistenza di beni culturali - con quanto è a essa connesso di attività di raccolta, conservazione, restauro, tutela, studio e interpretazione - alimenta di contenuti numerose e diverse attività di tipo editoriale: dall'editoria d'arte a quella più 'commerciale' delle cartoline e delle guide turistiche; dalla televisione all'editoria elettronica multimediale. E questa affermazione è tanto più valida nel mercato globale della multimedialità, dove la proprietà di un vasto magazzino di contenuti assume un valore strategico.

Il nostro patrimonio nazionale di beni culturali costituisce - da questo punto di vista - una voce importante, non soltanto per la sua importanza quantitativa ma, soprattutto, nella sua valenza qualitativa, fondante della cultura e dell'arte occidentale, classica e moderna, e per la sua onnipresenza in una memoria e in un immaginario collettivi ancora largamente eurocentrici, almeno a livello di riferimenti culturali 'alti'. E, decisamente, l'importanza di questo patrimonio è tale che la questione del suo sfruttamento editoriale andrebbe affrontata con attenzione molto maggiore[67].

[67] Se si pone attenzione allo sfruttamento concreto che è possibile fare, ad esempio, di un documentario televisivo - che può 'passare' molte volte su diverse reti e in diverse modalità (pay-per-view, on demand) nel paese di produzione (con 'redditività' diversa - nella tv generalista o tematica e dal punto di vista pubblicitario, secondo la fascia oraria in cui viene collocato) ed essere venduto a televisioni estere, ed in più fissato su VHS o DVD - la normativa appare palesemente inadeguata. Un'opera

Tutto quanto detto finora cozza, però, contro un evidente squilibrio - all'interno delle organizzazioni preposte alla ricerca, acquisizione, conservazione, comunicazione ed esposizione delle «testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente» - fra le risorse umane e finanziarie disponibili (ma anche fra le logiche e le culture che le caratterizzano) e i processi necessari al loro funzionamento ottimale.

Pur tuttavia questo sistema riesce a garantire - a svariate decine di milioni di persone ogni anno - un'esperienza che la maggior parte dei visitatori continua a definire complessivamente positiva. Questo dato va sicuramente attribuito all'altissimo valore culturale e cultuale[68] del nostro patrimonio. È - altrettanto sicuramente - connesso al godimento che i beni culturali sono in grado di attivare, e a una attività e ad una creatività degli utenti, capaci di usare le risorse messe loro a disposizione e di trarre da esse gratificazioni anche molto lontane dalle intenzioni degli apparati.

d'arte nota a livello mondiale può offrire possibilità di sfruttamento enormi.

[68] Secondo W. Benjamin, (1936) si possono distinguere due tipi di valore dell'opera d'arte: quello cultuale e quello espositivo. Il primo anticipa - anche cronologicamente - il secondo. È ipotizzabile che, con l'avvento della riproducibilità tecnica, quando l'opera d'arte diventa accessibile per tutti, sempre e dovunque, sia iniziata una dialettica tra visibilità dell'opera d'arte riprodotta e invisibilità (o difficile accessibilità) dell'*autentico*. Ipotizziamo, allora, che il contatto con l'opera - conosciuta, studiata, amata e mai vista (se non in riproduzione) - nel suo *hic et nunc*, possa riportare in primo piano, per il fruitore, anche in un luogo e in modalità tipicamente espositive come quelle del museo, una modalità di percezione cultuale.

In questo processo non va dimenticato il ruolo di un contesto ambientale e territoriale ricco di attrattive naturali, sociali, culturali.

Ma, soprattutto, non va dimenticato il lavoro - intenso, appassionato, ostinato, esperto, coraggioso, generoso, ingegnoso - di quanti nel nostro Paese operano nel sistema dei Beni Culturali. Queste donne e questi uomini, la maggior parte dei quali è sinceramente e individualmente vocato a conservare, tutelare e studiare le «testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente», hanno speso e spendono tempo, lavoro, intelligenza, impegno, nella costruzione di abilità professionali tese a queste funzioni e a questi scopi; sono stati selezionati - fra altri - per aver dimostrato di possedere questo tipo di capacità e cultura.

Sono loro che, fra molte difficoltà, riescono a mantenere vivo attivo - e, nonostante tutto, 'comunicativo' - il patrimonio più ricco del mondo (e al quale vengono destinate risorse fra le più esigue dell'Occidente industrializzato). E rappresentano, per questo, una grande risorsa di intelligenza, passione, competenza.

Fra di essi, sono molti coloro i quali - ormai da vari anni - si stanno facendo carico, in prima persona e spesso a titolo individuale, senza i necessari strumenti e supporti (e, soprattutto, in assenza di risorse umane e finanziarie), di quell'orientamento al pubblico che tutti auspichiamo, come espressione più alta delle funzioni pubblico-collettive che il sistema dei Beni Culturali deve mantenere e - anzi - incrementare.

Degli sforzi di questi operatori si rileva spesso, da parte dell'utenza, della stampa, della politica, l'insufficienza degli esiti. Non si sottolinea mai abbastanza il fatto

che, però, mancano, in realtà, tutti i presupposti - da quelli normativi, a quelli organizzativi; dalle risorse umane a quelle finanziarie - perché tali esiti risultino soddisfacenti.

A conclusione di queste note, vorremmo segnalare almeno due equivoci, purtroppo comuni quando si affrontano le problematiche comunicative, e che derivano ambedue da una palese incomprensione delle dinamiche della produzione culturale.

Da una parte c'è la propensione a credere che la comunicazione nel museo possa essere qualcosa di 'spontaneo' (essendo la comunicazione stessa connaturata all'essere umano nella sua dimensione culturale), e che non necessiti altro che di buona volontà, di una certa flessibilità culturale ed apertura al 'nuovo' da parte degli operatori, e di strumenti (un bel numero di didascalie, pannelli, schede di sala e magari qualche buon multimedia).

Dall'altra, c'è l'orientamento a ritenere che la comunicazione sia un epifenomeno importabile dall'esterno dell'organizzazione, quasi fosse mera tecnica[69]. Per promuovere lo sviluppo del consumo e del turismo culturale,

[69] In questo ambito ci sembra essere inquadrabile l'affidamento a società private delle funzioni e dei servizi didattici. Come abbiamo già detto, riteniamo che esista una evidente continuità fra le funzioni della ricerca e quelle della didattica, anche quando questa sia destinata a fasce di utenti in età scolare. L'inserimento dei servizi didattici fra quelli c.d. *aggiuntivi* denota una apprezzabile attenzione ai metodi e alle tecniche della didattica, ma una - certamente meno apprezzabile - minore attenzione ai contenuti innovativi della comunicazione, che sarebbero sicuramente meglio garantiti da uno più stretto raccordo fra funzioni di ricerca e di divulgazione.

allora, basterebbe utilizzare specialisti capaci di 'applicare' alle attività e caratteristiche fondamentali del museo dosi convenienti di artifici comunicativi, capaci di sedurre e attirare il pubblico. Come se le attività di comunicazione potessero essere considerabili qualcosa di 'posticcio' da sovrapporre alle 'vere' funzioni del museo, per nascondere una qualità di servizi insufficiente e, di converso, una qualità culturale tanto 'alta' da non essere accessibile alle masse. E da utilizzare, verso i pubblici potenziali del museo come una sirena, capace di attirarli nelle sale a prescindere da motivazioni individuali e pratiche sociali[70].

Si è invece detto - e noi ne siamo convinti - che un museo «insegna ciò che lui stesso pensa e non le cose che sono state pensate da altri» (Pinna, 1989). Una buona esposizione museale, quindi, è realizzabile soltanto attraverso un processo cooperativo - rispettoso di ruoli e funzioni - al cui cuore siano il lavoro e le funzioni 'tradizionali' (che, lo ricordiamo con Pinna, sono: recupero, conservazione e ricerca) degli operatori dei beni culturali, e i cui terminali

[70] Questa visione è riconducibile a una concezione della comunicazione - assimilabile ad una forma di 'manipolazione' - ormai completamente superata nell'ambito degli studi comunicativi, ma tuttora forte nel senso comune, dove vive ancora il timore (e, in alcuni casi, la speranza) della possibilità di esercitare, attraverso le forme della comunicazione pubblicitaria e dell'informazione, una sorta di persuasione occulta. Sappiamo che una comunicazione tecnicamente ben non può in alcun modo 'rimediare' a carenze oggettive e che, in ogni caso non può funzionare come 'copertura' di una offerta scadente o, peggio, sostituire interventi, preventivi o riparativi, a livello strutturale, normativo, ecc.

siano le abilità di allestimento e comunicazione, i servizi, l'accoglienza.

Noi crediamo, insomma, che nel museo la comunicazione - che già attualmente, e pur contro ogni verosimiglianza, si produce - sia strettamente correlata alle funzioni più classiche e 'antiche' del museo, impossibile se non a partire da esse e che ne rappresenti indubbiamente il più importante fattore di valorizzazione. Poiché è nel testo museale che recupero, conservazione e ricerca diventano 'valori d'uso' connessi alla fruizione, e solo qui possono acquistare 'valore di scambio'.

In conclusione, a nostro avviso, una buona comunicazione museale costituisce un fattore di *valorizzazione di ciò che non possiamo non produrre*.

Conservazione, restauro, tutela, con quanto ad essi è inevitabilmente connesso di ricerca, sono infatti funzioni che, in quanto nazione, ci competono, poiché siamo i detentori - nonché i responsabili, nei confronti dell'umanità - di gran parte del patrimonio mondiale di beni culturali.

Poiché, poi, da questa fortunata condizione, deriva anche il fatto che grandi masse di persone si spostino, ogni anno, da ogni parte del globo, per venire a vedere di persona capolavori artistici che dimorano nell'immaginario collettivo più stabilmente e sicuramente di quanto non avvenga sul territorio (dove sono soggetti a danni, incuria, vandalismi e degrado) possiamo, come nazione, anche usufruire dell'indotto economico che deriva dall'esistenza - ma soprattutto dalla fruibilità - di questo patrimonio. Ed è, quindi, per migliorare lo stato e le possibilità di conservazione e tutela e le condizioni della fruizione di questo patrimonio, che bisogna - innanzitutto e imprescindibil-

mente - adeguare gli apparati in termini di strutture, risorse, norme.

Contemporaneamente, va promosso uno sforzo 'culturale', tanto da parte dei più 'tradizionali' custodi del ruolo e delle funzioni del museo, quanto da parte dei portatori delle culture - relativamente nuove - del marketing e della comunicazione, che auspicabilmente dovrebbero entrare nel museo, arricchendo e supportando (con altri uomini e maggiori risorse) la sua 'anima' più antica e più propria. Così, se l'anima antica del museo deve imparare a convivere con il mercato ed il pubblico, il marketing e la comunicazione devono dare mostra di altrettanta duttilità e di molto rispetto, mirando ad integrarsi nel processo produttivo del museo, consapevoli di entrare a far parte di un grande sacrario laico, di una istituzione alla quale sono affidate - oltre ad importanti e strategiche risorse per la nostra economia - la memoria e l'identità profonde della nostra cultura.

Bibliografia

Barthes, R., 1973, *Il piacere del testo*, Torino, Einaudi.

Benjamin, W. ,1936, *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica* Torino, Einaudi.

Bettetini G., Gasparini B., Vittadini N., 1999, *Gli spazi dell'ipertesto*, Milano, Bompiani.

De Certau, M., 1980, *L'invenzione del quotidiano*, Roma, Edizioni Lavoro.

Goffman, E., 1967-69, *Modelli di interazione*, Bologna, Il Mulino, Bologna.

Jauss, H.R., 1967, *Perché la storia della letteratura*? Napoli, Guida.

Jauss, H.R., 1979, *Estetica della ricezione*, Napoli, Guida.

Mazzolini, R.G (a cura di), *Andare al Museo. Motivazioni, comportamenti e impatto cognitivo*, (Trento, Provincia autonoma di Trento, Giunta, 2002. Quaderni Trentino Cultura, 6).

Pinna, G., 1989, 'Per un museo moderno', in L. Binni, G. Pinna, *Museo. Storia e funzioni di una macchina culturale dal Cinquecento ad oggi*, Milano, Garzanti.

Silverstone, R., 1994, *Televisione e vita quotidiana*, Bologna, Il Mulino.

Silverstone, R., 1999, *Perché studiare i media*, Bologna, Il Mulino.