

## **Per gestire insieme il nostro patrimonio sul territorio**

Hugues de Varine

*Il presente articolo nasce da un intervento tenuto a Buja il 1 ottobre 2010 sul tema "patrimonio e partecipazione" nell'ambito dell'incontro di "Mondi Locali" organizzato dall'Ecomuseo delle Acque del Gemonese. Non si tratta di un documento scientifico, ma di un tentativo di sintetizzare numerose esperienze personali e osservazioni raccolte sul campo. Anche se talvolta possono sembrare idealistiche o utopiche, esse si basano sempre sulla realtà di un luogo o di un'azione. Laddove possibile, ho fornito i riferimenti a un testo o a un sito web, ma nella maggior parte dei casi si tratta di appunti personali che non sono stati oggetto di pubblicazione. Desidero aggiungere che in questo testo non assumo il punto di vista del museologo, bensì quello dello sviluppatore che guarda al patrimonio come a una parte integrante del territorio e come a uno degli aspetti del suo sviluppo.*

### **Il patrimonio è il nostro capitale comune**

A buon diritto l'UNESCO ritiene che i maggiori siti e monumenti del mondo facciano parte, nel loro insieme, del patrimonio inalienabile dell'intera umanità e che gli stati debbano rispettarli, proteggerli, valorizzarli. Parimenti ogni paese ha provveduto a creare una legislazione e una regolamentazione per garantire il riconoscimento e la tutela dei siti e dei monumenti che reputa appartenere al proprio patrimonio nazionale. Ovunque turisti e scolari visitano e ammirano questi elementi, che vanno a formare progressivamente la base delle rispettive culture. Tale evoluzione, che in alcuni paesi è iniziata nel 19° secolo con la diffusione generalizzata dei viaggi, costituisce una delle dimensioni più positive della cosiddetta globalizzazione o mondializzazione. Essa ha accompagnato il moltiplicarsi dei musei d'arte, di archeologia e delle scienze, i quali raggruppano, proteggono e presentano, nelle rispettive collezioni, gli oggetti più preziosi dei vari paesi e delle varie culture.

Lo stesso vale - o dovrebbe valere - per i nostri territori, per le "piccole patrie", per le comunità di vita e cultura. Ma in tal caso, niente UNESCO, niente Ministero della Cultura o dei Beni Culturali: solo cittadini, più o meno organizzati, e istituzioni<sup>1</sup> nominate democraticamente. Su costoro ricade la responsabilità di gestire il proprio patrimonio. Nessun altro li aiuterà in modo duraturo.

Il patrimonio, preso nella sua totalità e nella sua diversità naturale e culturale, materiale e immateriale, è davvero importante solo per i membri della comunità degli abitanti. Alcuni aspetti possono derivare dal patrimonio regionale, nazionale o anche internazionale, altri possono essere resi attraenti per i visitatori esterni da animazioni e regie particolari. Tuttavia esso è fondamentale nella sua totalità, in particolare se visto come un tutto vivente, in perpetuo arricchimento, in perpetua trasformazione. Si tratta di un capitale.

Anzi si tratta del capitale principale di ogni territorio. Non è finanziario, non può essere depositato in banca o usato per speculazioni. È al tempo stesso privato, nella misura in cui una parte rilevante appartiene ad alcuni membri della comunità, e pubblico, poiché si tratta dell'eredità comune e condivisa, trasmessa di generazione in generazione, così come dai vecchi ai nuovi abitanti.

---

<sup>1</sup> Per "istituzioni" intendo i comuni e le altre amministrazioni locali nonché gli enti pubblici collegati, di cui fanno parte i musei locali tradizionali.

Si tratta di un capitale **culturale**, strettamente legato alle nostre culture vive, ovvero ai valori, al linguaggio, alla storia, all'ambiente quotidiano, al clima, alle credenze, ai modi di vita. È ciò che gli ecomusei italiani chiamano sempre più "il paesaggio", facendo riferimento alla relativa convenzione europea.

Si tratta di un capitale **sociale**, poiché lega i membri della comunità tra loro, indipendentemente dalle storie individuali. Esso costituisce, dunque, un fattore di coesione sociale: un attentato al paesaggio o a un elemento del patrimonio edificato, l'oblio di una canzone o di una leggenda sono vissuti come un impoverimento collettivo e i cittadini faranno presto appello all'autorità per porvi rimedio.

Infine si tratta di un capitale **economico** perché il patrimonio ha un valore reale, secondo forme e modalità diverse: la biodiversità, si sa, è una risorsa a lungo termine; il patrimonio edificato è composto da alloggi, locali ad uso lavorativo, arredamento urbano, edifici religiosi o amministrativi la cui utilità è evidente e che devono essere presi in considerazione nelle strategie di pianificazione; le competenze di agricoltori, artigiani, madri di famiglia e anziani sono altrettante fonti di produzione e creazione; la stessa gestione di tutti questi elementi patrimoniali è un fattore di occupazione e creazione di imprese; infine il turismo vive un forte legame con il patrimonio e con la sua valorizzazione.

Pertanto dobbiamo agire perché il nostro patrimonio sia al tempo stesso riconosciuto, condiviso, gestito e sfruttato in modo sostenibile giacché si tratta, in gran parte, di una risorsa non rinnovabile: qualsiasi perdita di "materia" patrimoniale indebolisce la comunità e diminuisce le carte vincenti del territorio. Ciò non vuole affatto dire che si debba musealizzare tutto il territorio e l'intero suo patrimonio, bensì che bisogna gestirlo con saggezza nell'interesse del futuro.

Per questo motivo tutti noi, autorità politiche e amministrative e popolazione, dobbiamo elaborare insieme, e in seguito applicare insieme, una politica locale del patrimonio. Gli ecomusei italiani, per lo meno quelli che conosco, sono sempre più coinvolti in tale strategia, che ritengono indispensabile e che è alla base della loro legittimità istituzionale.

### **La pratica della partecipazione**

La partecipazione non è una procedura naturale nei nostri paesi di democrazia delegata, dove il potere è affidato ad alcune persone elette ogni quattro, cinque o sei anni, e ai funzionari che le servono. I cittadini, nel periodo compreso tra due elezioni, sono ritenuti "amministrati". Ne deriva non solo una smobilitazione, a parte in caso di crisi o di rivendicazione più o meno violenta, ma pure un sentimento di incapacità di agire direttamente. Il cittadino-amministrato non pensa di poter capire aspetti così complessi come le scelte culturali, le questioni sociali, lo sviluppo economico e i cambiamenti portati dalle tecnologie moderne. Si affida allora ad alcuni eletti che ha scelto, spesso senza una vera conoscenza, e ai tecnici che lavorano per loro. Che tutto ciò sia inevitabile per i grandi affari della provincia, della regione o dello Stato è comprensibile. Tuttavia, nel caso della gestione quotidiana del patrimonio di un piccolo territorio, nel momento in cui ogni cittadino possiede una parte delle informazioni e delle competenze necessarie per conoscerlo e gestirlo, dovrebbe essere impensabile e impossibile lavorare senza i cittadini stessi.

Questo concetto si chiama partecipazione e da alcuni decenni è stato introdotto in numerosi settori. In Europa, il programma Leader, che sostiene iniziative di sviluppo locale in ambito rurale, ha inserito con forza

questa procedura tra le “buone pratiche” dello sviluppo. In Brasile, il famoso “bilancio partecipato”, lanciato alla fine degli anni '80 dal comune di Porto Alegre e in seguito imitato un po' ovunque nel paese, ha conosciuto un grande successo. In Francia, un numero crescente di comuni grandi e piccoli avviano procedure volte a coinvolgere la popolazione nelle decisioni riguardanti la loro vita quotidiana. Le Agende 21 locali, nate dalla conferenza delle Nazioni Unite tenutasi a Rio (1992), si fondano sulla partecipazione, considerata come una necessità. Infine in Italia le leggi regionali sugli ecomusei affermano il bisogno che le comunità partecipino al riconoscimento e alla gestione del proprio patrimonio.

Detto questo, la partecipazione può essere decretata, ma si realizzerà solo se i cittadini se ne appropriano per metterla in pratica, cosa che non va da sé, in particolare per il motivo già spiegato: i cittadini non hanno fiducia in se stessi. Dunque la fiducia deve essere per prima cosa creata o ripristinata; inoltre questo recupero deve avvenire in tutti gli strati sociali per evitare che si ricrei, a livello locale, un'élite di funzionari che si impadroniscono di una presunta partecipazione.

A tal proposito esistono alcuni metodi, in particolare quello delle **azioni-pretesto**: progetti limitati, facili, legati alla vita quotidiana, che sono proposti a volontari provenienti dalla società civile perché li realizzino essi stessi. L'obiettivo reale non è riuscire nell'azione, ma portare i partecipanti a rendersi conto che sono in grado di farlo e che, uniti, sono più forti. Esiste anche il lavoro di fondo, quello permanente, che in Francia chiamiamo “educazione popolare” e che Paulo Freire ha approfondito in misura considerevole: con i suoi metodi di consapevolizzazione, punta a fare del cittadino un protagonista del proprio avvenire<sup>2</sup>.

Indipendentemente dal metodo utilizzato, la sua realizzazione è un problema di volontà politica. Tuttavia, nella realtà, la parola stessa “partecipazione” assume più significati. Molto spesso è confusa con l'informazione, come se una popolazione informata fosse pronta, in automatico, a impegnarsi nell'azione. È confusa anche con la concertazione (far partecipare un gruppo di persone o l'intera popolazione alla riflessione su un problema o su un progetto) o con la consultazione (domandare l'opinione delle persone su un progetto che è già stato elaborato). L'unica partecipazione valida è quella che coinvolge una comunità e i suoi membri nella decisione sui progetti, sui programmi e sulle azioni che li riguardano. È di questa che parleremo.

### **L'inventario del patrimonio**

Si tratta del processo fondante di qualsiasi politica di gestione territoriale del patrimonio. Il punto di partenza inevitabile è rappresentato da una pratica partecipativa aperta, che si rivolge a qualunque membro della comunità desideroso d'intervenire. Si chiede alle persone di rispondere insieme alla seguente domanda fondamentale: ***quali sono, nel territorio in cui abitate, le “cose” che riconoscete come appartenenti al patrimonio della vostra comunità, quindi al vostro patrimonio?*** Si chiede loro, dunque, di operare alcune scelte, di esprimere la propria opinione soggettiva o anche affettiva. Ovviamente bisogna prima spiegare in termini semplici e concreti cosa si intenda per “patrimonio” e “cose” (queste ultime, si sa, possono essere materiali o immateriali, culturali o naturali). In seguito (più avanti vedremo alcuni metodi che permettono di avviare e accompagnare il lavoro) si annotano le risposte, i dibattiti che ne sono scaturiti, i

---

<sup>2</sup> [http://www.4shared.com/account/document/BO9mdeta/Paulo\\_Freire\\_-\\_Pedagogia\\_do\\_Op.html](http://www.4shared.com/account/document/BO9mdeta/Paulo_Freire_-_Pedagogia_do_Op.html). Esiste sicuramente una traduzione in italiano.

particolari forniti spontaneamente sui motivi della scelta, sulla natura o sulla storia delle cose scelte; infine si aggiungono foto e altri elementi di contesto.

I risultati dell'inventario partecipativo sono in seguito archiviati, discussi e sottoposti a ricerche complementari di natura scientifica, a indagini specifiche su certi elementi o su certi aspetti e ad azioni di restituzione agli abitanti (mostre, pubblicazioni, assemblee).

Bisogna sottolineare l'importanza di questa forma di inventario: non solo conferisce una base concreta di conoscenza del capitale patrimoniale del territorio (l'equivalente virtuale di una collezione museale) alla futura politica di gestione del patrimonio, ma costituisce pure una prima applicazione della strategia di educazione patrimoniale approfondita, la quale parte dalla cultura, dalle conoscenze e dai modi di espressione delle persone, senza l'intervento degli specialisti e delle persone che detengono il sapere scientifico. I professionisti che conducono il processo, siano essi stipendiati o volontari, sono solo i facilitatori che radunano i partecipanti, che li ascoltano, che ne raccolgono la parola e che strutturano le informazioni ricevute.

Un effetto secondario, ma molto importante, dell'inventario partecipativo è rappresentato dalla conoscenza delle persone-risorse e dei leader comunitari che in seguito potranno rivestire un ruolo nelle azioni condotte, così come dei problemi e delle aspettative della comunità: l'inventario non è un atto amministrativo, bensì il risultato di scambi e dibattiti che insegnano molto sulla vita quotidiana e sulla società locale.

Sui metodi della partecipazione è stato scritto poco e ogni territorio deve inventare e applicare i propri "modi di fare". Così Viamão<sup>3</sup> (Brasile) fa uscire la gente in strada, quartiere per quartiere, per elaborare un elenco del patrimonio riconosciuto da tutti. Santa Cruz<sup>4</sup> (un quartiere di Rio de Janeiro, Brasile) fa lavorare gli studenti delle scuole con gli anziani e con i genitori, seguendo un modello di indagine. Anche a Le Creusot (Francia), negli anni '70, sono messe al lavoro le scuole di ogni comune per allestire una mostra del patrimonio locale<sup>5</sup>. In Italia, è risaputo, le Mappe di Comunità costituiscono in generale un primo approccio, a meno che non siano associate a una ricerca di carattere antropologico e paesaggistico<sup>6</sup>. L'ecomuseo di Val de Bièvre lavora su inventari tematici, organizzando inchieste/mostre partecipative su problemi che interessano direttamente il territorio. Nel territorio degli Innu del Quebec, un gruppo di volontari della comunità ha lavorato per cinque anni sull'inventario ed è arrivato alla realizzazione di fascicoli con la foto e con la descrizione degli oggetti considerati importanti dalle famiglie di due "riserve"<sup>7</sup>.

Una delle difficoltà incontrate è rappresentata dal tempo: un inventario non si realizza in pochi giorni e non è mai davvero finito perché, in primo luogo, il campo d'azione è vasto e gli abitanti sono poco disponibili e, al tempo stesso, devono essere preparati e in secondo luogo perché le scelte cambiano con le generazioni. Ascoltare le persone attive e gli adulti di oggi è una cosa, ma le loro scelte potranno sembrare superate dalla generazione attiva tra venti o trent'anni. Inoltre il patrimonio si rinnova, si trasforma, si ricrea: il suo stato odierno sarà diverso domani e dopodomani. Di conseguenza bisogna considerare l'inventario come un

---

3 <http://www.quarteirao.com.br/pdf/polo1-%20texto6.pdf>

4 <http://www.quarteirao.com.br/pdf/inventario.pdf>

5 Per una descrizione dettagliata di questo metodo: De Varine-Bohan, Hugues, *Un musée éclaté, le Musée de l'Homme et de l'Industrie*, in *Museum* (Unesco), XXV, 4, 1973, p. 247.

6 Si veda ad esempio il sito [www.osservatoriovaleggio.it](http://www.osservatoriovaleggio.it) che utilizza carte interattive.

7 Uashat e Mani-Utenam, vicino Sept-Iles, sul fiume San Lorenzo.

processo permanente che crea il “terriccio” evolutivo di qualsiasi politica del patrimonio, sia per la ricerca sia per l’azione.

### **La diagnosi partecipativa**

Qualunque azione di sviluppo inizia con una diagnosi territoriale. Di solito è realizzata da esperti e tecnici dello sviluppo provetti, che studiano il territorio per conto dell’amministrazione locale e che elaborano una relazione dettagliata sui punti di forza e sulle lacune, sui vantaggi e sugli inconvenienti del territorio. La relazione è spesso sintetizzata con la cosiddetta tabella SWOT<sup>8</sup>, che permetterà ai decisori di definire la strategia e i programmi d’azione. Lo stesso vale per il patrimonio, la cui gestione è (o dovrebbe essere) parte integrante dei piani di sviluppo del territorio. Anche in questo caso, la diagnosi è realizzata da specialisti del settore (architetti, antropologi, archeologi, storici dell’arte, geografi, geologi, ecc.) dotati delle conoscenze e dei codici indispensabili per delineare un quadro quantitativo e qualitativo pertinente, che rassicurerà i decisori politici e amministrativi.

Tuttavia questo intervento esperto, che è fatto in un tempo limitato e su basi “oggettive”, non tiene conto né della realtà vivente e in costante mutamento del territorio, né dei criteri soggettivi che possono essere portati solo dalla popolazione stessa, né soprattutto degli elementi patrimoniali che non rientrano nelle definizioni classiche (monumenti, oggetti e siti “importanti”, di interesse regionale, nazionale, internazionale). Non si tratta di negare l’importanza del parere degli specialisti, bensì di completarlo con un altro approccio, più sensibile e vicino al campo d’azione, che è applicabile a una visione globale del patrimonio, simile a quella che può avere la comunità di cui il patrimonio stesso costituisce l’ambiente quotidiano.

Ho suggerito<sup>9</sup> altrove un metodo semplificato per aiutare i proprietari, reali o morali, individuali o collettivi, del patrimonio a redigere il bilancio dei vari elementi di quest’ultimo. Infine i dati devono essere riuniti e interpretati in modo da stilare una vera e propria diagnosi partendo dalla riflessione collettiva degli abitanti del territorio.

Innanzitutto dobbiamo renderci conto del fatto che gli abitanti, quelli vecchi come quelli nuovi, quelli originari del luogo e detentori della sua cultura come quelli che vengono da altri spazi culturali e geografici, sono al tempo stesso, in termini di analisi economica classica, *shareholders* e *stakeholders*.

- In qualità di membri della comunità che condividono il territorio, sono *shareholders* del patrimonio, ovvero ne sono i proprietari diretti (eredi o acquirenti) o indiretti (come abitanti e attraverso le entità politiche del territorio che sono legittimate ad amministrarlo). Si può dire che come tali hanno una responsabilità civica su tutto o parte del patrimonio.

- In qualità di utilizzatori del territorio e delle sue diverse componenti, questi stessi abitanti sono anche *stakeholders* del patrimonio e delle istituzioni che lo rappresentano, poiché hanno un interesse personale e collettivo a una gestione del loro capitale patrimoniale “da buon padre di famiglia”, come dicono i notai. Infatti qualsiasi attentato al capitale si ripercuoterà sul loro ambiente, sulla loro qualità di vita e su quella dei loro discendenti. Hanno, anzi, un interesse più forte rispetto agli altri *stakeholders*, quali i turisti, gli attori

---

8 *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

9 De Varine, Hugues, *Le radici del futuro*, Ed. Clueb, Bologna, 2005, p. 106-113

economici locali o esterni, i servizi pubblici alla cultura o all'ambiente.

Questa duplice qualità legittima doppiamente il coinvolgimento degli abitanti nella diagnosi patrimoniale. Essi devono conoscere il valore del patrimonio, il suo stato, la sua evoluzione nel tempo, i suoi possibili utilizzi, il futuro che gli può essere predetto o preparato, le conseguenze per l'economia di ognuno e per quella della comunità e del territorio, le soluzioni possibili secondo ipotesi diverse, ecc. Ogni abitante è, infatti, responsabile, di fronte ai propri discendenti e di fronte all'insieme della comunità umana che lo circonda, del ruolo che svolge non solo nella tutela, ma anche nell'utilizzo del patrimonio, sia esso la sua proprietà privata o l'ambiente comune.

Per questo dobbiamo dotarci di **criteri** che ci aiuteranno nel giudizio e ci permetteranno di identificare, come con uno scanner, gli aspetti attuali e futuri di ogni bene o gruppo di beni.

- Si inizierà naturalmente con i criteri **culturali**, che comprendono l'insieme dei dati spirituali. Il patrimonio è innanzitutto un prodotto della nostra cultura, passata e presente; racchiude anche un sacco di conoscenze, alcune delle quali sono note a noi e altre a chi ci sta attorno; altri elementi esigeranno ricerche più o meno approfondite; altri, infine, sono inaccessibili al momento attuale, ma potranno rivelarsi in futuro. Tuttavia un determinato oggetto, ricordo, elemento del paesaggio o documento deve essere apprezzato soprattutto rispetto alla nostra cultura vivente. Le azioni che seguiranno la diagnosi e che riguarderanno questi beni terranno conto dell'effetto sul loro contenuto culturale: una chiesa che non serve più, o quasi più, al culto deve essere apprezzata ugualmente rispetto al senso religioso che le resta secondo gli abitanti, anche non praticanti<sup>10</sup>. Parimenti deve essere analizzato il valore estetico di un oggetto o di un edificio per tutta la popolazione o per parte di essa: qualsiasi azione ulteriore ne terrà conto.
- I criteri **sociali** occupano il secondo posto: un luogo d'incontro, una canzone, una ricetta di cucina, una strada tra due frazioni e una festa possono svolgere un ruolo nella vita collettiva della comunità o rappresentare usanze di alcuni gruppi specifici. Di conseguenza il loro valore va stimato secondo considerazioni estremamente soggettive che, però, formano il complesso tessuto della vita quotidiana della comunità e un legame tra le sue varie componenti. Si tratta di una ragione in più per affrontare la questione a livello collettivo e in modo sensibile, senza ricorrere a indagini individuali o a un esame "freddo" di ogni elemento del patrimonio. Quest'ultimo è spesso un indicatore dell'identità del territorio e della comunità, riconosciuto sia dagli abitanti sia dai visitatori. Esso lega le persone tra loro e il suo ulteriore sfruttamento potrà favorire questa relazione o danneggiarla.
- I criteri **economici** sono di vario tipo: i dati intrinseci permettono di calcolare il valore di un bene a un dato momento, in un'ipotesi di alienazione o sostituzione, confrontandolo con altri beni o valutandone le componenti; esiste, inoltre, la questione dello stato materiale del bene e del suo costo di manutenzione, riparazione e utilizzo; c'è pure il valore potenziale, ad esempio in caso di trasformazione e cambiamento d'uso; infine si ha il beneficio diretto o indiretto per la comunità<sup>11</sup>, che può derivare da un utilizzo turistico.

---

<sup>10</sup> In Francia più di 30.000 chiese fanno parte del patrimonio locale, anche se molte di esse non hanno quasi più ruolo culturale. I comuni che le hanno a carico in seguito alla legge di separazione tra Stato e Chiesa del 1905 sono obbligati a tenere conto dell'attaccamento della popolazione nei loro confronti e non possono trasformarle o distruggerle, nemmeno se prive di carattere monumentale.

<sup>11</sup> Si tratta in questo caso dell'impatto economico sul territorio e non delle entrate che ne possono ricavare imprese turistiche esterne. Si distingueranno allora le conseguenze indirette sull'economia locale e il risultato di ciò che i brasiliani chiamano "turismo di base comunitaria", che è un investimento diretto della comunità e dei suoi membri nell'attività turistica.

- Infine i criteri di **sfruttabilità** sono molto importanti poiché non bisogna limitarsi a una valutazione teorica del valore: tutti questi elementi patrimoniali sono effettivamente disponibili e utilizzabili nel momento in cui il programma di gestione vorrà integrarli in un progetto o in un'azione? A che condizioni? I proprietari privati sono pronti a condividerne la fruizione, anche per un periodo limitato? Non ci troviamo di fronte a un museo classico, dove le collezioni appartengono all'istituzione e sono dunque sempre disponibili, a condizione che siano rispettate certe regole di conservazione o prudenza. Il patrimonio locale è un insieme vivente, le cui componenti sono legate a persone diverse, che rientrano in regolamenti e statuti ugualmente diversi, di cui non si può disporre in libertà. Esistono anche costrizioni di contesto, tempo ed epoca, come pure di costi, che saranno determinanti nella diagnosi finale.

Tralascio relativamente, senza tuttavia dimenticarli, i criteri **scientifici** ed **estetici** professionali, che sono collegati a un'analisi quanto più possibile oggettiva, che si affida a codici intellettuali e di alta cultura. Questa diagnosi, però, non può essere partecipativa e rientra in competenze esterne alla comunità propriamente detta. Tuttavia è necessario citarla, se non altro per non dimenticarla, giacché il territorio non è isolato e deve portare il suo contributo alla ricerca e al patrimonio regionale e nazionale.

È ovvio che l'intero processo di bilancio-diagnosi si debba realizzare nell'ambito e nella prospettiva più ampia dello sviluppo del territorio, cioè tenendo sempre conto della relazione tra la risorsa patrimoniale di oggi e le strategie di sviluppo a breve, medio e soprattutto lungo termine. Infatti in questo punto il nostro esercizio si collega alla ricerca di uno sviluppo durevole, rispettoso delle risorse non rinnovabili, di cui fa parte, com'è evidente, il patrimonio. Come gli attori abituali dello sviluppo devono tenere conto del bilancio del carbonio, della risorsa energetica disponibile, dei relativi costi, ecc., così noi dobbiamo coinvolgerli nella valutazione del capitale patrimoniale, che è fondamentalmente deperibile nel valore intrinseco e molto degradabile nel valore d'uso.

La diagnosi, infine, dovrà essere aggiornata o addirittura rinnovata di tanto in tanto poiché il suo contenuto cambierà in funzione del momento, del contesto generale e soprattutto della mentalità della popolazione: lo sguardo culturale, l'ambiente sociale, le circostanze economiche, le aspettative di ciascuno e le evoluzioni recenti obbligheranno a modificare o addirittura rimettere in discussione la diagnosi a causa di cambiamenti intervenuti nelle priorità economiche o nei giudizi estetici. Allo stesso modo la fattibilità di questa o quella utilizzazione può cambiare da un anno all'altro e soprattutto da una generazione all'altra.

### **L'azione partecipativa**

Ci troviamo al cuore della gestione del patrimonio, una gestione per forza attiva, poiché il problema non è quello di conservare per un uso scientifico o contemplativo, bensì quello di far fruttare a livello culturale, sociale ed economico il nostro capitale comune, proprio come ciascuno di noi deve fare con il capitale personale e familiare, sia esso modesto o importante. Il dovere di partecipazione scaturisce ora dalla consapevolezza della responsabilità individuale e collettiva sul patrimonio. Ciò comporta numerosi momenti di partecipazione:

- partecipare alla **decisione** durante l'intero processo, dalla concezione dei programmi alla loro esecuzione. Il potere di decisione, o piuttosto di codecisione, è una posta in gioco considerevole. Infatti il

potere appartiene di solito, nelle nostre società molto organizzate, ai detentori della legittimità elettiva (gli eletti), agli esperti (i tecnici e gli scienziati) e ai possessori del capitale finanziario (gli investitori). Come abbiamo visto in precedenza, la partecipazione popolare si riduce nella maggior parte dei casi all'informazione, alla concertazione o, al massimo, alla consultazione. Noi vogliamo che si estenda alla decisione finale, accanto agli altri decisori. Per fare questo è necessario difendere la legittimità che la comunità trae dalle qualità dei suoi membri: *shareholders*, *stakeholders* e la competenza propria nata dall'esperienza.

- Ciò significa in particolare partecipare alla **scelta degli obiettivi**: perché gestire il patrimonio? La comunità deve chiedersi che cosa le può dare un determinato elemento, poiché così orienterà i progetti che saranno elaborati per il suo utilizzo. Si vuole creare o rafforzare un'identità del territorio, o la sua immagine, agli occhi degli abitanti stessi, dei giovani, dei nuovi residenti, dei visitatori, degli investitori privati? O piuttosto se ne vuole fare un fattore di fiducia in sé, di fierezza del proprio passato, di consapevolezza delle potenzialità di sviluppo possedute, del posto occupato nella storia della regione e del Paese? Oppure si desidera fare del patrimonio una piattaforma che faciliti il necessario adattamento al cambiamento esogeno radicandolo nel territorio e nei suoi valori? Forse si vuole semplicemente contribuire allo sviluppo globale del territorio? Tutte queste scelte non possono essere compiute da persone esterne o da esperti e consulenti. Devono essere discusse, approfondite e classificate secondo una gerarchia di valori.

- partecipare alla **scelta dei bersagli**: il patrimonio è innanzitutto utile a noi stessi o piuttosto ad altri, ad esempio ai turisti? La partecipazione a questo livello è importante poiché spesso i responsabili politici o economici pensano in primo luogo che il patrimonio sia un fattore di attrazione dei turisti, che sono considerati la principale fonte di entrate e posti di lavoro nel territorio. Possono esserci pure bersagli secondari, in particolare l'integrazione di nuovi abitanti, oppure certe fasce d'età. Scelte del genere non si realizzano senza dibattiti e soprattutto senza conflitti tra gruppi di membri della comunità oppure con gli eletti o anche con i responsabili di aziende turistiche alla ricerca di nuovi spazi di espansione per la propria attività. Eppure le discussioni sono fondamentali poiché da esse dipenderanno i linguaggi utilizzati e, alla fine, la forma e il contenuto delle azioni intraprese. Di sicuro, infatti, gli abitanti non hanno le stesse aspettative rispetto al proprio patrimonio e non chiedono lo stesso modo di espressione dei visitatori esterni. Similmente le persone anziane di cui si intende recuperare la memoria avranno un approccio al patrimonio diverso da quello degli studenti o dei giovani adulti. Le scelte di per sé hanno una qualità pedagogica, addirittura terapeutica, all'interno della comunità e permettono di porre i veri problemi della relazione di ognuno con il proprio passato e con il proprio presente.

- partecipare all'**azione stessa** portandole energia, saperi, creatività, immaginazione, contributi finanziari, prestiti di frammenti patrimoniali o semplice manodopera gratuita. La manutenzione del paesaggio è compito degli agricoltori e delle guardie forestali, quella degli edifici rientra nelle responsabilità degli occupanti, la pulizia dei sentieri spetta agli escursionisti locali. È molto importante che siano gli adulti, in particolare gli anziani depositari della memoria collettiva, a presentare il patrimonio ai bambini. Quanto ai turisti, essi si aspettano dalla popolazione uno "spettacolo" che animi il patrimonio a loro favore e che lo commenti. Alla grande epoca dell'ecomuseo di Le Creusot-Montceau (Francia), negli anni '70, un'associazione di ex operai e dirigenti faceva visitare i siti industriali, mentre ex minatori realizzavano quasi per intero, con le loro mani, il museo "La Mine et les Hommes". Ogni mostra era costruita insieme ad alcuni abitanti oppure rivista e

approvata da abitanti competenti prima dell'apertura. Un marinaio donna e il figlio sono andati a cercare la chiatto Armançon a 300 chilometri di distanza e l'hanno condotta, attraverso i canali, fino a Ecuisses, dove sarebbe diventata l'elemento principale del museo del canale. La mostra sul patrimonio di Montchanin nel 1973 è stata concepita e costruita da 103 abitanti della cittadina.

- partecipare alla **ricerca** condotta da altri sul patrimonio del territorio. Si tratta di un compito importante, al tempo stesso intellettuale, poiché gli abitanti sono portatori di saperi e memorie, e logistico, poiché i ricercatori sono "stranieri" che hanno bisogno di essere accompagnati sul territorio per completare il programma di ricerca. È importante che i ricercatori evitino due scogli classici: assillare gli abitanti con domande inutili o troppo esigenti e dimenticarli nelle pubblicazioni scientifiche finali. Gli abitanti devono essere riconosciuti come coautori e non solo come informatori o aiutanti volontari. I loro saperi e le loro memorie fanno parte del loro patrimonio e devono essere soggetti a una specie di "diritto d'autore" o copyright, anche se non è riconosciuto sul piano giuridico.

È evidente che la partecipazione a queste diverse modalità pone, ancor più forse che non nelle fasi precedenti di inventario e diagnosi, il problema di una certa rivalità tra una popolazione di esperti e il gruppo dei tecnici professionisti che sono competenti sul patrimonio. Ciò presuppone la presenza di figure professionali specifiche che occupino una posizione intermedia tra le due categorie di attori della gestione patrimoniale.

I **facilitatori**, così come concepiti dai fondatori dell'Union de los Museos Comunitarios di Oaxaca (Messico) e adesso dell'Union de los Museos Comunitarios de America Latina<sup>12</sup>, esemplificano un metodo molto avanzato di promozione della partecipazione. Perché per loro non si tratta di fare, bensì di aiutare a fare. In tal caso siamo pienamente nella dinamica "bottom-up", dove la decisione e l'azione vengono dalla base, dalla comunità stessa e dai suoi membri più umili, nonostante i loro complessi d'inferiorità e l'arroganza dei detentori del potere.

I **coordinatori**, che compaiono in Italia e altrove come i principali responsabili degli ecomusei, occupano una posizione centrale nella rete delle persone e dei gruppi che contribuiscono alla vita e alla gestione del patrimonio. Essi trovano i mezzi materiali e finanziari, portano metodi, fanno intervenire specialisti esterni, si occupano dei calendari e della logistica... Possono essere scelti all'interno della comunità o selezionati all'esterno. Finora non hanno né formazione specifica né inquadramento statutario. Sono in realtà agenti di sviluppo polivalenti.

I **mediatori**<sup>13</sup>, che rappresentano una nuova funzione nata nei musei classici, possono essere utilizzati per garantire la comunicazione, non tra collezioni e pubblico, bensì tra il patrimonio del territorio e gli abitanti nuovi e vecchi, gli studenti, i visitatori, i ricercatori. Sono capaci di adattarsi ai diversi potenziali culturali e alle attese degli interlocutori e in tal modo facilitano la partecipazione di tutti alla vita del patrimonio.

Gli **animatori**, un mestiere antico molto legato alle pratiche dell'educazione popolare, che però bisognerebbe ora adattare ai cambiamenti dei metodi e dei contenuti dell'azione patrimoniale, devono inquadrare le azioni sul campo e formare gli abitanti che partecipano alle occupazioni del patrimonio, della

---

<sup>12</sup> <http://www.museoscomunitarios.org/notyevent.php>

<sup>13</sup> Si veda il sito <http://sites.google.com/site/mediationculturelleassociation/> Nata dai musei d'arte, questa associazione francese di mediatori culturali cerca di rafforzare la nuova professione e di adattarla a situazioni molto diverse.

comunicazione e della gestione. Non bisogna confonderli con quello che in Francia si chiama “animatore di patrimonio”, ovvero una semplice guida turistica che fa visitare un sito specifico .

### **La valutazione partecipativa**

Nella logica di quanto detto finora, anche la valutazione deve essere condotta con la partecipazione dei principali interessati, gli *stakeholders*, quindi in primo luogo la comunità. Che essa sia affidata a specialisti e che coinvolga i membri della squadra professionista locale è assolutamente normale poiché più punti di vista ci sono per valutare la situazione, i metodi e i risultati e proporre modifiche e orientamenti, più l'esercizio sarà utile.

La valutazione assume forme diverse a seconda del momento in cui è effettuata. Vediamo il ruolo che può rivestirvi la partecipazione popolare.

- **A monte** dell'azione (valutazione *ex ante*) si tratta, come abbiamo già visto, di inventariare la risorsa e, al tempo stesso, redigere una diagnosi condivisa, nonché dare uno sguardo ai progetti d'azione, alla loro pertinenza, ai mezzi utilizzati, ecc. Sono comprese, in particolare, la concertazione e la consultazione sui progetti. Questa fase permette anche di redigere la lista degli indicatori quantitativi e soprattutto qualitativi che saranno utilizzati per le valutazioni successive.

- **Durante** l'azione (valutazione continua) si tratta di una procedura di accompagnamento critico del lavoro per attualizzarlo e correggerlo quanto più possibile in tempo reale, in modo da tenere conto soprattutto delle reazioni a caldo degli utenti dei progetti in corso. Un animatore sarà allora utile per far lavorare alcuni osservatori o alcuni gruppi e per indurli a esprimere opinioni e suggerimenti.

- **Dopo** l'azione (valutazione *ex post*) si individua il grado di soddisfazione della popolazione (e degli altri utenti e visitatori), così come i motivi del successo o del fallimento, in termini di metodi e mezzi. Si utilizzano gli indicatori stabiliti all'inizio e questa fase deve essere realizzata attraverso la mobilitazione di una parola collettiva e non solo con i soliti questionari compilati individualmente.

Infatti, nel corso dei vari passaggi, il valore della valutazione in termini di promozione della qualità delle azioni condotte sul patrimonio è determinato dal carattere collettivo. Non serve procedere a riunioni di massa, è meglio piuttosto radunare gruppi di volontari motivati, animati o “moderati” da un partecipante indipendente, con l'eventuale aiuto di tecnici esterni che portano il sapere esperto.

Gli Ateliers de travail urbain (ATU)<sup>14</sup> sono stati un'esperienza molto interessante nel nord della Francia negli anni '90, sfortunatamente non ripresi dai servizi pubblici. Essi raccoglievano abitanti volontari, in città in rapida trasformazione, per una riflessione permanente sui cambiamenti della città, con l'aiuto di tecnici, architetti, urbanisti, arredatori, eletti politici. Un'esperienza del genere sarebbe trasponibile nell'ambito del patrimonio senza difficoltà.

Vorrei aggiungere che la valutazione partecipativa della gestione del patrimonio deve essere oggetto di resoconti scritti, poiché bisogna conservare una memoria critica delle azioni condotte e dei metodi utilizzati. Inoltre gli abitanti devono esprimersi sulle proprie pratiche: è una pedagogia.

---

14 <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-3245.html>

## **Il museo mediatore**

Il futuro della città dipende in gran parte dai suoi abitanti: costoro sono **cittadini** ed **elettori**, a tal titolo partecipano alla vita politica del territorio e alla designazione dei loro rappresentanti e possono esprimere pubblicamente le proprie opinioni e rivendicazioni e manifestare. Occorre fornire loro le informazioni indispensabili e aiutarli a comprenderle perché possano esprimere giudizi e opinioni. Abbiamo visto che sono gestori del patrimonio territoriale.

Gli abitanti sono **produttori** con il lavoro e con le competenze, o futuri produttori quando studiano per svolgere alcuni mestieri. Come detentori del patrimonio del territorio, sono incaricati del suo utilizzo, del suo sfruttamento culturale, sociale, economico ed educativo e della sua manutenzione. Partecipano alla prosperità e allo sviluppo del territorio in qualità di protagonisti al relativo livello di responsabilità. Inoltre devono farlo con consapevolezza e bene.

Infine gli abitanti sono **consumatori** di spazio, beni, divertimenti e patrimonio. Anche in questo caso devono adottare pratiche coscienti e rispettose del proprio ambiente in un'ottica di sostenibilità. Dovranno trasmettere ai discendenti un territorio vitale e vivibile, se possibile più vitale e più vivibile di quello che avranno conosciuto.

Per aiutarli è necessaria un'istituzione specifica che appartenga loro e che sia a loro disposizione e alla loro portata. Il museo, nella versione comunitaria o ecomuseale, può costituire questo strumento se rispetta il principio della partecipazione e se è davvero, fin dalla nascita, frutto della volontà civica e politica collettiva di costruire insieme il futuro.

Esso non si occupa esclusivamente di collezioni, conservazione e realizzazione di eventi di prestigio, ma si pone al servizio del patrimonio, dello sviluppo e del futuro della comunità.

Il museo è un atto politico. È uno strumento della democrazia locale, al servizio delle persone che vogliono essere protagoniste del proprio avvenire, che vogliono preparare quello dei figli, che vogliono rendere questo avvenire vitale e vivibile.

Hugues de Varine  
14 ottobre 2010