

Il sistema culturale. Prospettive di un'innovazione e di una scommessa

SERGIO SCAMUZZI

In un contesto internazionale, una città ha interesse al buon funzionamento del proprio sistema culturale e a forme di turismo e consumo culturale interno, perché nulla come la cultura fa immagine, produce cioè rappresentazioni socialmente condivise e durevoli che orientano l'attenzione e le scelte dei soggetti economici, politici, sociali. Il sistema culturale si presta molto bene a strategie di costruzione dell'immagine, soprattutto se è sfavorevole quella sedimentata. In questo senso, la manifestazione Luci d'artista per Torino è un caso esemplare.¹ La cultura è, insomma, una leva per la strategia competitiva di un'élite di governance urbana lungimirante, impegnata su un obiettivo di sviluppo diversificato e di mediazione fra il vecchio e il nuovo.² Se poi il sistema locale comprende anche forme di produzione culturale di qualità, esportabili come le conoscenze tecnologiche, i vantaggi sono molteplici e paragonabili a queste ultime. Questo insieme di argomentazioni rende un sistema culturale locale un eccellente *local collective competition good*, ossia un bene collettivo prodotto da una economia locale utile alla sua competizione mondiale con altri territori, del tutto assimilabile nelle sue funzioni alle infrastrutture o alle reti economiche e sociali, tanto indispensabili all'allocazione di risorse in una economia globalizzata e delocalizzata.³ Torino ha un notevole bisogno di siffatti beni per la congiuntura nella quale si trova, di trasformazione da città industriale.

La cultura è però anche un valore in sé, un bene pubblico (cioè collettivo senza ulteriori finalità) tanto più importante se radicato su una produzione locale portatrice di memoria, suscettibile di innovazione e di larga diffusione per le generazioni presenti e future. È la concezione espressa nell'art.5 della Costituzione Italiana e nell'art.9 dello Statuto della Regione Piemonte. Chi possiede un patrimonio per ragioni storiche, o può produrlo per capacità e vocazione, ha il dovere civile di valorizzarlo e metterlo a disposizione. È il caso di Torino. Nell'area torinese, l'attuale

1 Comparsa su diversi quotidiani e settimanali stranieri e riviste d'arte, inserita in un circuito europeo di manifestazioni paragonabili, ha comunicato in modo per molti sorprendente una nuova immagine di una città prima percepita grigia, industriale e in declino.

2 IRES, *Scenari per il Piemonte del Duemila. Primo rapporto triennale*, Torino 2001, capp.1,16

3 Il concetto di *local collective competition good* è stato introdotto negli odierni studi di sociologia economica su capitale sociale, territorio e meccanismi di allocazione da C. Crouch, P. Le Gales, C. Trigilia e H. Voelzkow, *I sistemi di produzione locale in Europa*, Il Mulino, Bologna 2004, in Introduzione del 2001.

sistema dei beni culturali, e delle attività per produrli e svilupparli nel tempo è il risultato di un investimento prevalentemente pubblico, destinato a rimanere tale perché questo tipo di beni e attività si sono dimostrati, in una lunga esperienza internazionale, finanziabili da meccanismi di mercato solo in minima parte.⁴ Il sistema culturale è in definitiva il risultato, alle sue origini e nel corso del suo sviluppo, di decisioni politiche di un numero relativamente ristretto di soggetti.

Una recente simulazione di Russo e Bonessa⁵ stima che a Torino, nel 2015, saranno 3.000 le unità di lavoro a tempo pieno aggiuntive impiegate nel sistema culturale, non comparabili con le 12.000 unità provenienti dalla crescita dei settori industriali innovativi e con le 47.000 garantite dalla tenuta dei settori tradizionali. Ma il dato ci fornisce l'indicazione che queste unità lavoro coprono esigenze strategiche – ricchezza prodotta da domanda esterna (esportazione), mercato del lavoro di nicchia – e possiamo aggiungere che un turismo legato ai beni culturali e le istituzioni culturali medesime possono dare sbocco a manodopera non altrimenti collocabile, ma prodotta costantemente dal nostro sistema formativo (ad esempio giovani che si orientano alle discipline umanistiche). Il settore, sviluppandosi, crea inoltre localmente un'offerta, sia pure non massiva ma aggiuntiva, per consumi superiori che altrimenti la domanda, che si formerebbe comunque, rivolgerebbe altrove.

1. Lo stato di attuazione del sistema

Nella definizione del Primo Piano Strategico, le componenti del sistema culturale della città da valorizzare, erano: il sistema museale urbano centrale (Palazzo Madama e Museo di Arte Antica, Palazzo Mazzonis e Museo di Arte Orientale, Palazzo Reale, Galleria Sabauda, Palazzo Carignano e Museo del Risorgimento, Cavallerizza Reale); il Museo Egizio; le Residenze Sabaude (Reggia di Venaria Reale, Palazzina di Caccia di Stupinigi); il sistema dell'arte contemporanea (Castello di Rivoli – Museo di Arte Contemporanea, Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea, Fondazione Sandretto Re Rebaudengo); il Centro per la Scienza; la Nuova Biblioteca Civica; il Museo Nazionale del Cinema e il sistema cinema (Torino Film Festival, Film Commission); il sistema musica. Più recentemente si sono aggiunte nuove componenti: le Officine Grandi Riparazioni (OGR); il Museo dell'Automobile; i musei aziendali e casa archivi; il progetto Ponte Mosca. E non si può trascurare, in una visione complessiva, il sistema teatro. Infine, crescente è l'importanza delle mostre organizzate e spesso ospitate dai vari enti, per le più grandi delle quali, però, si prevede un luogo elettivo nelle citate OGR.

⁴ Per pubblico si intende il settore pubblico allargato ai servizi erogati da privati con funzioni pubbliche: stato, enti locali, fondazioni ex bancarie, associazionismo culturale.

⁵ G. Russo e E. Bonessa, *Torino 2015. Scenari costruiti con un modello di input output*, in G. Russo e P. Terna (a cura di), *I numeri per Torino. Ricerche del Comitato Giorgio Rota*, Otto editore, Torino 2004, pp.25-53

I criteri di scelta politica rispetto a questi beni cambiano secondo come li consideriamo. Considerare i beni culturali come beni pubblici orienta la scelta verso un potenziamento del sistema nel suo complesso; ove sia richiesta una selezione di priorità, diventano invece plausibili criteri di fattibilità e originalità indicati dal radicamento locale nella storia e nella presenza attuale di risorse umane (artistiche, culturali, tecniche). In questo senso, è stato ragionevole l'investimento verso l'arte contemporanea perché l'arte povera è nata da artisti torinesi, così come potrà esserlo una realizzazione pertinente alla memoria della città industriale fordista. Considerare i beni culturali come *local collective competition good* orienta la scelta verso una selettività di marketing internazionale del territorio⁶ che privilegia criteri di competitività nell'attrarre pubblici esterni e produttori esterni, nel trattenere e valorizzare risorse umane e culturali interne (ma esportabili) utili a tale scopo, nel produrre un'immagine forte, nuova e distintiva per la città, selezionando in base ad esse le realizzazioni più promettenti. L'ammodernamento del Museo Egizio e il restauro della Reggia di Venaria Reale possono essere ben argomentati con questo criterio. Comune alla realizzazione di beni culturali intesi in tutte le accezioni è il criterio della sostenibilità della spesa per la realizzazione, la manutenzione e la gestione nel tempo, ma fino ad oggi tale criterio ha influito sulle decisioni pubbliche più nel senso di scaglionare e dimensionare nel tempo gli impegni che di operare una vera e propria selezione di priorità.

Il sistema culturale e le sue componenti sono comunque un investimento rischioso e una scommessa dal punto di vista economico. La valutazione di efficacia avviene sempre *ex post* e può servire alle valutazioni *ex ante* di una scelta successiva solo a seguito di un ragionamento predittivo; inoltre essa avviene con dati di domanda che presentano il problema di essere influenzati dai mutamenti dell'offerta per cui, ad esempio, l'audience riscosso da una mostra ieri non misura il successo probabile di una mostra domani, e lo stesso vale per un particolare allestimento museale. Ciò non di meno tale valutazione è una verifica entrata nell'opinione comune, oggetto di meritoria attività dell'Osservatorio Culturale del Piemonte⁷ rapportabile alla spesa dai decisori con un indice intuitivo di efficienza.

Rispetto agli standard nazionali⁸ Regione Piemonte, Provincia di Torino e Città di Torino spendono molto più degli Enti locali di altre regioni per la cultura, a fronte di un impegno decrescente dello Stato. Inoltre la presenza sul territorio piemontese di due fra le più importanti fondazioni bancarie d'Italia e d'Europa (Compagnia di Sanpaolo e Fondazione CRT) sono rispettivamente tra le prime dieci e venti d'Europa) offre la disponibilità di maggiori risorse per la cultura.

6 P. Kotler et al, *Marketing places. Europe*, Prentice Hall, London 1999

7 Osservatorio Culturale del Piemonte, *Relazione annuale 2003*, IRES, Torino 2004

8 R. Grossi, *Politiche, strategie e strumenti per la cultura. Secondo Rapporto Annuale Federculture*, Allemandi, Torino 2004

TAB.1 SPESA REGIONALE PER LA CULTURA NEL 2002 IN MLN DI EURO

Spesa complessiva dello Stato e degli Enti locali	270,00
Erogazioni annue fondazioni bancarie	66,00
Erogazioni dei privati	1,70
Totale	337,70

FORNITO OSSERVATORIO CULTURALE DEL PIEMONTE, 2003

Tuttavia, per quanto abbondanti, le risorse non sono illimitate e si presenta un problema di sostenibilità della spesa nel tempo. Le realizzazioni, auspicate dal Primo Piano Strategico e diventate realtà, richiedono un intervento sul piano della gestione, manutenzione, rinnovamento degli allestimenti. Non sembrano esserci segnali d'allarme nel breve periodo: la continuità di una scelta politica impegnativa ed eccezionale rispetto al panorama nazionale è affidata a leadership stabili, gli impegni sono assunti in delibere non ignare del futuro. Fonte di preoccupazione sono le tendenze nel lungo periodo, a causa della riduzione della spesa pubblica nazionale per la cultura, dei suoi trasferimenti agli enti locali e dell'esposizione alle incertezze di mercato delle fondazioni, nei rendimenti dei loro investimenti e patrimoni. Oltre a ciò, il peso della sponsorizzazione culturale delle imprese private è ancora scarso, mentre molti operatori privati italiani e stranieri non operano ancora (o più) in area torinese, a differenza di aree anche vicine come Milano. Questo orizzonte di sostenibilità renderà dunque necessaria l'applicazione di criteri di priorità di spesa: la prosecuzione delle scelte attuali porterà nei prossimi anni o decenni a un irrigidimento della spesa culturale di enti locali, Stato e fondazioni, legata al compimento e al funzionamento delle realizzazioni. In altre parole bisogna essere consapevoli che in questo primo decennio del 2000, si gioca la configurazione del sistema culturale dell'area torinese dei prossimi venti anni.

Tra gli elementi del sistema previsti dal Primo Piano Strategico, e altri successivamente subentrati nell'agenda politica, sono state individuate alcune priorità: nelle scelte dei decisori; nelle scelte dei consumatori; nelle valutazioni degli intervistati nell'ambito di questa ricerca.

Dalle scelte dei decisori dipende lo stato di avanzamento delle opere e la conseguente graduatoria di priorità temporali qui indicate: 1) sottosistemi culturali operativi, in particolare il Museo Nazionale del Cinema e il sistema cinema, il rinnovamento del Museo Egizio, il sistema dell'arte contemporanea, il sistema musica, il sistema teatro, la Fiera del Libro; 2) le Residenze Sabaude, il cui recupero architettonico è in via di completamento; il sistema museale urbano centrale, in via di completamento anch'esso; il nuovo Museo dell'Automobile, il Centro per la Scienza, la Nuova Biblioteca Civica, il progetto casa archivi.

Va poi detto che, nell'ambito di una crescita generale dei consumi di beni culturali,

nel lungo e nel breve periodo, nell'area torinese è stato raggiunto un traguardo di 2 milioni di visitatori nel 2003. Il gradimento è alto: il giudizio della popolazione verso i servizi culturali è molto positivo, le iniziative culturali e artistiche cittadine sono più interessanti per i torinesi che per la media degli abitanti delle grandi città italiane, la valutazione dei servizi culturali è superiore a quella di altri servizi pubblici.⁹ Se guardiamo alle preferenze dei consumatori di cultura, l'ordine delle preferenze esercitate sulle opzioni attualmente disponibili mette in testa il sistema dell'arte contemporanea e le Residenze Sabaude, a cui seguono il teatro, il Museo Nazionale del Cinema, la musica, il Museo Egizio, il sistema museale urbano centrale, la Fiera del Libro e la divulgazione scientifica soprattutto grazie a Experimenta. Più debole, perché ancora eterogeneo al resto e per mancanza di offerta, il riscontro ascrivibile al Novecento industriale e storico-politico. Il grande attrattore sono le mostre d'arte – di cui 5 hanno avuto più di 50 mila visitatori ciascuna – e gli eventi come la Fiera del Libro ed Experimenta. Gareggia con queste cifre l'elevata affluenza alle biblioteche civiche, base del progetto della Nuova Biblioteca, interpretabile come l'*humus* locale dei consumi culturali.

Le proiezioni nel futuro dei dati di affluenza del pubblico possono essere fatte solo con molta prudenza e tenendo conto che nuove offerte possono suscitare nuova domanda aggiuntiva. Le proiezioni possono inoltre sostenere decisioni assunte ad alto rischio, sia come investimento iniziale sia come spesa corrente prevedibile in futuro, come quelle sulle Residenze Sabaude e in particolare sulla Reggia di Venaria Reale, sul Museo Egizio, sulla Nuova Biblioteca. Si tratta in questi casi di decisioni giustificate dall'attesa di un alto numero di affluenze, essendo i primi due grandi attrattori di pubblico straniero: si raccolgono stime di un milione di visitatori l'anno attesi alla Reggia di Venaria Reale, se si realizzasse anche il Museo del Patrimonio Mondiale dell'Umanità; si considera realistica la possibilità di incrementare fino a 500 mila i visitatori del Museo Egizio rinnovato, con forte presenza esterna alla regione; si pensa di portare ad almeno 5 mila le utenze giornaliere della Nuova Biblioteca Civica, sulla base del dato di altre strutture paragonabili.

In sintesi il pubblico appare sensibile e aperto alle innovazioni, ma non abbandona l'offerta più tradizionale, probabilmente in ragione di una differenziazione interna in più pubblici, per gusti, generazioni, origine sociale. Va inoltre tenuto in considerazione il dato che il pubblico è sensibile alle proposte effettive: dove l'offerta di cultura si restringe o resta ristretta, precipita di seguito anche la domanda.

La valutazione sintetica, richiesta¹⁰ ai principali organizzatori e decisori culturali della città, registra una certa concordia sul fatto che sono considerati importanti e

9 Osservatorio Nord Ovest, *Relazione 2004*. Il comportamento di visitare i musei appare così desiderabile socialmente da essere sovrastimato dal sondaggio confrontato con altre fonti.

10 Sono stati effettuati un focus group di 5 persone e 7 interviste individuali semistrutturate per raccogliere informazioni utili a questa ricerca. Gli interpellati costituiscono un campione ragionato di operatori culturali di vertice.

promettenti gli investimenti della città e della sua area metropolitana di seguito elencati, anche se per alcune di queste realizzazioni, si riscontra una preoccupazione per il coordinamento dell'offerta, almeno tra i sottosistemi, e la consapevolezza del carico della spesa: Residenze Sabaude; Museo Egizio; sistema dell'arte contemporanea; Museo Nazionale del Cinema e sistema cinema; sistema museale urbano centrale; Fiera del Libro. Più incerte le valutazioni su realizzazioni considerate positive, ma ancora in fase progettuale: OGR e Urban Center; Museo dell'Automobile; musei aziendali e casa archivi. Infine è controversa, per ragioni assai differenti secondo i casi, la valutazione sui seguenti sistemi, già all'opera o ancora in stato di progetto: sistema musica; sistema teatro; Nuova Biblioteca Civica; Centro per la Scienza; mostre; progetto Ponte Mosca.

Di quest'ultimo elenco, il successo di pubblico e l'importanza dei sistemi musica e teatro sono indubbi. Tuttavia, per alcuni operatori intervistati risentono di un mancato problema di produzione locale di cultura che li sostenga e mancano della capacità di attrarre pubblici e risorse, nazionali e internazionali. L'obiezione si estende, con qualche distinguo, anche alla Nuova Biblioteca. Per tutte le categorie si aggiunge la preoccupazione sulla sostenibilità della spesa: sostenere a fondo i primi elementi della lista può mettere a repentaglio altre iniziative. La missione mista del Centro per la Scienza crea perplessità e il rischio di un mancato sostegno sul lato della produzione scientifica; inoltre, la creazione di un sistema di divulgazione scientifica coordinato con altre istituzioni appare problematica. Persino il grande attrattore delle mostre presenta il limite di non promuovere la produzione culturale, ma di esserne soltanto un distributore a caro prezzo. Le riserve più largamente condivise e articolate vertono sul progetto Ponte Mosca che giocherebbe a proprio favore soltanto un potenziale ruolo di produzione di cultura dell'associazionismo, assolvibile però anche altrimenti.

2. Punti di forza e di debolezza

I motivi di forza e di debolezza del sistema e dei suoi elementi costitutivi possono essere valutati più sistematicamente secondo i seguenti profili, emersi dalle considerazioni iniziali della presente ricerca e dai criteri applicati da decisori e utenti dei beni culturali. Alcuni indicatori si ripetono perché suscettibili di diversa interpretazione, a conferma che concezioni molto diverse del bene culturale possono trovare onorevoli compromessi. L'osservazione mette in luce che non è fondata la tendenza a considerare pubblici i beni a pubblico interno e competitivi quelli a pubblico esterno: in realtà un bene non è competitivo se non attira e trattiene anche pubblico interno.

TAB.3 CONCEZIONI E CRITERI PER LE VALUTAZIONI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL SISTEMA CULTURALE

Concezioni del bene culturale e criteri indicatori	Modalità degli indicatori che misurano forza	Modalità degli indicatori che misurano debolezza
BENE CULTURALE COME BENE ECONOMICO		
• Pubblico pagante	• Entrate commerciali elevate	• Entrate commerciali basse
• Esportabilità del bene e importabilità del consumatore (turismo)	• Presenza turisti	• Assenza turisti
• Domanda di lavoro aggiuntiva per risorse umane locali	• Posti e occasioni di lavoro direttamente creati	• Nessun posto e occasione di lavoro aggiuntivo
• Attività commerciali indotte	• Elevato indotto ristorazione alberghi e shopping	• Indotto ristorazione alberghi e shopping non/poco alimentato
BENE CULTURALE COME LOCAL COLLECTIVE COMPETITION GOOD		
• Capacità di attirare pubblico esterno • Capacità di attirare produttori esterni	• Elevata internazionalizzazione e nazionalizzazione della produzione e distribuzione del BC e relativo marketing	• Localismo della produzione e distribuzione del BC
• Capacità di trattenere pubblico locale altrimenti in uscita • Capacità di sfruttare risorse umane locali altrimenti in uscita	• Buon marketing interno verso nuovi pubblici e sostegno nella produzione locale di cultura potenzialmente competitiva con l'esterno	• Privilegio di pubblico interno tradizionale e delle risorse umane interne purché locali
• Capacità di produrre un'immagine forte, distintiva, nuova del luogo in grado di sostenere la sua competitività con altri su diversi mercati e per l'assegnazione di megaeventi	• Ricerca di sinergia e coerenza con una pianificazione dell'immagine del territorio competitiva	• Assenza di pianificazione di immagine o di suo coordinamento con l'immagine del luogo, considerata una risultante spontanea
BENE CULTURALE COME BENE PUBBLICO		
• Gratuita godibilità collettiva indivisibile del bene/servizio culturale offerto	• Pubblico non pagante o a prezzo politico	• Pubblico a prezzo pieno, commerciabilità del BC
• Radicamento storico e condivisione di memoria	• Presenza di un radicamento	• Assenza di radicamento
• Fattibilità	• Presenza di risorse umane e materiali per costruirlo	• Assenza risorse interne
• Originalità portatrice di innovazione	• Creativi e creatività scientifica e artistica nella produzione	• Serialità e standardizzazione

Concezioni del bene culturale e criteri indicatori	Modalità degli indicatori che misurano forza	Modalità degli indicatori che misurano debolezza
EFFICIENZA ED EFFICACIA DELLA EROGAZIONE DEL BENE CULTURALE		
• Spesa a breve e a lungo termine	• Previsione di sostenibilità per i finanziatori	• Assenza di previsione di sostenibilità
• Numerosità e qualità dei pubblici	• Presenza e previsione di pubblico adeguato e basso rapporto spesa/pubblico	• Scarsità e mancata previsione e prevedibilità del pubblico e alto rapporto spesa/pubblico
• Valutazioni	• Sistema di valutazione condiviso	• Assenza di sistemi di valutazione o controllo di solo mercato
• Coordinamento di gestione	• Istituzioni per il coordinamento dell'offerta	• Assenza di istituzioni per il coordinamento o istituzioni oligopolistiche autoreferenziali
• Sinergie tra attività affini	• Istituzioni per l'attuazione di sinergie	

Non esistono dati e informazioni sufficienti per una valutazione comparativa di tutti i sistemi e sottosistemi culturali secondo tutti i parametri evocati (Tab.3). Inoltre gli stessi decisori non agiscono con una conoscenza sinottica completa di tipo scientifico come quella simulata da questa tabella, ma scelgono soltanto alcuni criteri e parametri di riferimento.

Con i dati e le informazioni disponibili si può pervenire a una sommaria e necessariamente provvisoria indicazione di punti di forza e di debolezza del sistema culturale dell'area metropolitana torinese (Tab.4,5). Manca comunque l'indicazione sulla sostenibilità economica per incompletezza, scarsa confrontabilità e inadeguato dettaglio dei dati oggettivi disponibili; tale dato viene perciò sostituito da quello sulla percezione soggettiva prevalente fra i testimoni interpellati. Per conservare una visione d'insieme evolutiva, sono state comprese parti del sistema ancora in costruzione, ma già presenti nelle linee programmatiche dei singoli enti.

TAB.4 VALUTAZIONE DEI PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA DEL SISTEMA CULTURALE TORINESE. I SISTEMI PIÙ PROMETTENTI (COORDINAMENTO ESISTENTE E IMMAGINE DEL TERRITORIO FORTE).

Istituzioni per coordinamento e sinergie	Indotto commerciale e domanda prevedibile di lavoro culturale	Preoccupazione sostenibilità economica	Pubblico attuale o atteso, forme di internazionalizzazione
1 RESIDENZE REALI			
	<ul style="list-style-type: none"> • Indotto elevato e nuovo • Domanda attesa 	Maggiore	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblico atteso molto numeroso locale/nazionale/internazionale • Temi internazionali (Regge europee, Unesco, Scuola restauro)
2 SISTEMA MUSEALE URBANO			
Fondazione Musei Civici	<ul style="list-style-type: none"> • Indotto consolidato • Domanda presente 	Minore	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblico numeroso locale/nazionale/internazionale • Temi internazionali (barocco, turismo)
3 MUSEO EGIZIO			
Fondazione Museo Egizio	<ul style="list-style-type: none"> • Indotto consolidato • Domanda presente 	Minore	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblico atteso molto numeroso locale/nazionale/internazionale • Primo museo europeo, secondo nel mondo
4 MUSEO NAZIONALE DEL CINEMA E SISTEMA CINEMA			
Fondazione Maria Adriana Prolo e agenzie forti	<ul style="list-style-type: none"> • Indotto elevato e nuovo • Domanda attesa 	Minore	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblico atteso molto numeroso locale/nazionale/internazionale • Temi internazionali tra i primi pochi musei europei
5 SISTEMA ARTE CONTEMPORANEA			
Tavolo informale	<ul style="list-style-type: none"> • Indotto basso • Domanda presente 	Minore	<ul style="list-style-type: none"> • Buona presenza di pubblico locale/nazionale/internazionale • Forte internazionalizzazione di autori e temi
6 FIERA DEL LIBRO ED EDITORIA			
Fondazione e tavolo informale	<ul style="list-style-type: none"> • Indotto consolidato • Domanda presente 	Minore	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblico molto numeroso locale/nazionale/internazionale • Presenze straniere alla fiera, pochi competitori esteri

TAB.5 VALUTAZIONE DEI PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA DEL SISTEMA CULTURALE TORINESE. I SISTEMI MENO PROMETTENTI (COORDINAMENTO DEBOLE O INESISTENTE, IMMAGINE DEL TERRITORIO DA COSTRUIRE).

Istituzioni per coordinamento e sinergie	Indotto commerciale e domanda prevedibile di lavoro culturale	Preoccupazione sostenibilità economica	Pubblico attuale o atteso, forme di internazionalizzazione
7 SISTEMA TEATRO			
Fondazione Teatro Stabile Torino, Teatro Regio, associazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Indotto consolidato • Domanda presente 	Maggiore	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblico locale numeroso • Presenza media autori internazionali, scambio nazionale
8 SISTEMA MUSICA			
Tavolo informale	<ul style="list-style-type: none"> • Indotto consolidato • Domanda presente 	Maggiore	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblico locale numeroso • Presenza media autori internazionali, scambio nazionale
9 CENTRO PER LA SCIENZA			
Fondazione da costituire	<ul style="list-style-type: none"> • Basso indotto • Domanda presente 	Maggiore	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblico locale numeroso e internazionale atteso • Potenziale scambio con l'estero
10 MUSEO DELL'AUTOMOBILE			
Associazione	<ul style="list-style-type: none"> • Basso indotto • Domanda presente 	Minore	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblico locale e nazionale scarso, potenzialmente numeroso • Internazionalizzazione incerta
11 NUOVA BIBLIOTECA CIVICA			
Da ente strumentale a istituzione comunale	<ul style="list-style-type: none"> • Indotto basso • Domanda presente 	Maggiore	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblico locale molto numeroso • Utenza locale immigrati e insegnamento lingue, commercializzazione belvedere/edificio simbolico
12 MUSEI AZIENDALI E CASA ARCHIVI			
Associazione	<ul style="list-style-type: none"> • Basso indotto • Domanda presente 	Minore	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblico locale
13 PROGETTO PONTE MOSCA			
Associazione	<ul style="list-style-type: none"> • Basso indotto • Domanda presente 	Maggiore	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblico locale poco numeroso

Con l'aiuto di un sistema di punteggi¹¹ otteniamo un gruppo di sistemi e realizzazioni più forti e promettenti, in ordine decrescente: Museo Nazionale del Cinema; Museo Egizio; Residenze Sabaude; sistema museale urbano centrale; sistema dell'arte contemporanea; Fiera del Libro. E un gruppo più debole, in ordine decrescente: Museo dell'Automobile; OGR; Nuova Biblioteca Civica; musei aziendali, museo diffuso e casa archivi; sistema teatro; sistema musica; Centro per la Scienza. In coda, distanziato come più debole, il progetto Ponte Mosca.

3. Le sfide del sistema

Se attribuiamo al bene culturale la funzione di sostenere la competitività del territorio ed essere esso stesso competitivo, diventa utile individuare le sfide e le risposte necessarie affinché il sistema culturale torinese esca dall'ambito metropolitano e regionale.

3.1 La competizione internazionale e nazionale

Esemplificando (Tab.6), i competitori stranieri e italiani più plausibili¹² sono istituzioni che producono un'offerta alternativa e concorrenziale cui hanno accesso potenziali consumatori del prodotto culturale locale, vuoi indigeni vuoi esterni. Si tratta anche di istituzioni *standard setting* nella qualità del servizio e nel modello organizzativo per quelle istituzioni locali che intendano posizionarsi a livello europeo. Non sempre si tiene conto dell'esistenza e delle caratteristiche di tali competitori, e di altri che sarebbe possibile identificare attraverso un lavoro maggiormente approfondito. Nella tabella che segue illustriamo esempi di possibili competitori che gli organizzatori possono identificare.

11 I punteggi sono stati assegnati in funzione del grado di formalizzazione delle istituzioni (assunto come predittore delle possibilità di coordinamento); dell'aggiuntività e ampiezza delle attività indotte; del minor grado di preoccupazione finanziaria diffusa; della internazionalizzazione e in subordine del carattere non solo locale dell'offerta e della domanda incontrate; della forza del coordinamento effettivo o possibile con l'immagine del territorio. Lo stesso peso, cioè rango di punteggio, è stato attribuito a ciascuna delle cinque valutazioni.

12 La tabella non è il risultato di uno studio sistematico che invece sarebbe auspicabile sul modello di S. Conti (a cura di), *Torino nella competizione europea. Un esercizio di marketing territoriale*, Rosenberg&Sellier, Torino 2002, dedicato però a soggetti e luoghi della cultura. Molti spunti nei confronti internazionali in C. Olmo, W. Santagata, S. Scamuzzi et al, *Tre modelli per produrre e diffondere cultura a Torino*, Fondazione Istituto Piemontese Antonio Gramsci – Compagnia di Sanpaolo, Torino 2001 e in D. Jalla e S. Scamuzzi et al, *Musei del Novecento*, Fondazione Istituto Piemontese Antonio Gramsci – Compagnia di Sanpaolo, Torino 2003. Nella tabella, per brevità i nomi delle città stanno per le istituzioni ospitate messe a paragone con quelle torinesi.

TAB.6 COMPETITORI E STANDARD SETTERS DEL SISTEMA CULTURALE TORINESE. ALCUNI ESEMPI

	Competitori stranieri	Competitori italiani
1. Residenze Sabaude e Reggia di Venaria Reale	Versailles, Schonbrun, Madrid, Castelli della Loira, Linderhof	Caserta
2. Sistema museale urbano	Isola dei musei di Berlino	Parma, Capodimonte, Brera (rispetto alla Galleria Sabauda)
3. Museo Egizio	Louvre e British Museum (sezioni egizie)	
4. Museo Nazionale del Cinema	Musei del Cinema Parigi e Londra	Roma (in progetto)
5. Sistema arte contemporanea		Roma Macro e Maxxi, Milano, Napoli
6. Fiera del Libro	Fiera di Francoforte	Bologna
7. Sistema teatro	Festival di Aix en Provence	Milano, Roma
8. Sistema musica	Festival di Salisburgo	Milano, Firenze, Roma, Urbino
9. Centro della Scienza	Parigi Cité des Sciences et de l'Industrie	Centro di Bagnoli (NA), Milano Museo della scienza, Festival scienza di Genova
10. Museo dell'Automobile e musei aziendali	Autostadt di Wolfsburg	
11. Nuova Biblioteca Civica	L'Aja, biblioteca del Centre Pompidou a Parigi, Helsinki, Vienna	Salaborsa di Bologna
12. Casa archivi, museo diffuso, ecomuseo della città	Amsterdam, Vienna, Haus des Geschichtes Bonn	Bergamo, Rovereto
13. OGR, Urban Center	CCB Barcellona, Cité de l'Architecture Paris, Archeologie industriali della Ruhr	
14. Grandi mostre		Treviso, Ferrara

3.2 La domanda nazionale e locale

Il livello di istruzione crescente della popolazione italiana e locale assicurano pubblico a un'offerta culturale medio-alta a Torino. Il tempo e il potere d'acquisto del pubblico sembrano per ora una risorsa ancora non pienamente sfruttata che non costituisce quindi oggi un problema per le scelte, anche se lo sarà nel medio periodo, a meno di non promuovere in modo massiccio il turismo culturale e altre forme di scambio culturale.

La fascia dei giovani torinesi, alti consumatori di cultura, andrà però incontro a una

fase di declino demografico nel prossimo decennio che potrebbe rallentare il ricambio del pubblico medio-colto adulto, richiedendo quindi un'offerta capace di attirare i giovani dal resto d'Italia e d'Europa. Si corre altrimenti il rischio di rendere l'offerta culturale molto tradizionale per venire incontro alla domanda di un pubblico locale della terza età in espansione. D'altra parte si rende necessario attivare politiche per qualificare i servizi e agevolare l'accessibilità ai beni medesimi perché tale pubblico mantenga o incrementi i suoi livelli di partecipazione. Sulla più ristretta fascia del pubblico adulto, e sulle sue nicchie più sofisticate, si giocherà l'offerta più innovativa. Nuove soluzioni distributive saranno poi necessarie per una fascia d'età più anziana, costretta a ridurre e selezionare molto i propri consumi culturali fuori casa.

3.3 La domanda del turismo estero

È ancora molto bassa la domanda estera che si rivolge al sistema culturale locale e la sfida è superare il minimo nazionale di Torino in termini di percentuale di turisti stranieri (oggi 32%) tenendo presente però che la competizione non può avvenire con città in cui il turismo culturale straniero è un fenomeno globale e consolidato come Roma (68%, massimo italiano), Venezia, Firenze. Alzare la soglia di 10 punti percentuali sembra un obiettivo realistico da raggiungere nei prossimi anni.¹³

3.4 Il monitoraggio e la comunicazione istituzionale

Si è ricordato all'inizio che i beni culturali non sono assoggettabili a logiche di mercato puro, perciò il controllo del sistema cultura e della relativa spesa deve avvenire per altre vie. Per questo è necessario avviare una prassi di valutazione e comunicazione pubblica sul rapporto tra strumenti ed esiti, un'attività di monitoraggio che produca e diffonda sistematicamente dati per la valutazione del successo del sistema culturale in termini di finanziamento, ricadute economiche, tipologie di pubblico raggiunto, modalità di fruizione, visibilità sulla stampa di settore e non, nazionale o internazionale, e altri indicatori rilevanti per le decisioni. Manca altresì una comunicazione sociale adeguata non solo per grandi voci ma anche per singole iniziative. L'informazione esistente circola tra un numero ristretto di addetti ai lavori, gli stessi che decidono la spesa e, nelle sue versioni rivolte al più largo pubblico, verte prevalentemente sui contenuti dell'offerta o è frammentata nei comunicati stampa. I siti del sistema culturale e il *social reporting* in questo campo dovrebbero compiere un salto qualitativo, anche sull'esempio degli *annual report* delle fondazioni ex bancarie.

13 Grossi, *Politiche, strategie e strumenti per la cultura*, cit., pp.111-2

3.5 Leadership e continuità d'impegno verso la spesa

La stabilità della leadership non sembra problematica nella situazione piemontese, ma non per questo è meno necessaria come preconditione, specialmente quando si rendano necessarie scelte di priorità fra diversi progetti di investimento. Si richiede perciò un periodico rinnovo della condivisione nelle sedi decisionali e presso l'opinione pubblica. Particolare criticità rivestono la creazione e il mantenimento di uno o più tavoli di coordinamento e decisione delle priorità di tutto il sistema e dei singoli sottosistemi.

3.6 La produzione

Il sistema culturale, in quanto agente di distribuzione, riceve adeguato sostegno da una produzione locale di cultura? Quanto meno, esistono le potenzialità oggettive che lo riceva? Si considera questo aspetto uno dei criteri di selezione principali per un bene culturale pubblico, ma anche un bene culturale finalizzato a sostenere la competitività deve poter utilizzare, valorizzare per l'esportazione, trattenere per un uso interno, risorse umane, produttive e organizzative locali. Una rapida rassegna dell'industria culturale e dei principali produttori di cultura torinesi – dall'editoria alla formazione superiore e universitaria, dai centri di ricerca ai premi e festival, dai parchi tecnologici alle imprese – mette in luce forze e debolezze del sistema e diffuse criticità.

È necessario domandarsi se queste realtà riescano a fare emergere artisti in grado di competere a livello nazionale e internazionale. L'università, per fare un esempio, presenta luoghi aperti alla creatività e iniziative adeguate per la selezione/formazione/promozione di talenti competitivi, tali da potenziare l'autorialità umanistica di teatro, musica, editoria libraria e multimedia?

3.7 L'internazionalizzazione del sistema

Nessuna istituzione di ricerca e di formazione locale è fornitore esclusivo di idee, conoscenze e forze lavoro di un dato sistema culturale: per ogni componente bisogna perciò pensare il rapporto più desiderabile tra impiego di risorse interne alla città e risorse provenienti dall'esterno.

Nella tabella che segue sono esemplificate situazioni globalizzate in cui vi è elevata importazione ed esportazione di produttori e prodotti (quadro 1); situazioni aggressive in cui le strutture che esportano sono più numerose di quelle che importano; situazioni a rischio di subalternità che dipendono molto dall'importazione e non riescono a uscire all'esterno; situazioni a rischio di autarchia dove operano organizzazioni chiuse e incapaci di scambi con l'esterno.

Dunque le sfide poste dell'internazionalizzazione del sistema culturale – non si tratta delle sole ma certamente esse rappresentano l'asse principale da evidenziare – sono sintetizzabili come segue: risorse umane (selezione di talenti locali da promuovere); competitività (impiego di talenti esterni per la disseminazione di conoscenze nel sistema cultura torinese); lunga durata e autonomia (promozione di una produzione di

TAB.7 IL SISTEMA CULTURALE TORINESE NELLA GLOBALIZZAZIONE. I CASI PRINCIPALI

	<p> Molta importazione di produttori o prodotti di origine esterna </p>	<p> Poca importazione di produttori o prodotti di origine esterna </p>
<p> Molta esportazione di produttori o prodotti di origine locale </p>	<p>Quadro 1: globalizzato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arte contemporanea • Residenze Sabaude (in prospettiva Unesco) • Sistema cinema • Centri di ricerca ICT 	<p>Quadro 2: aggressivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • A livello nazionale editoria e Fiera del Libro, sistema museale urbano • A livello internazionale Museo Egizio, alcuni settori dell'Università e del Politecnico, Nuova Biblioteca Civica
<p> Poca esportazione di produttori o prodotti di origine locale </p>	<p>Quadro 3: a rischio di subalternità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grandi mostre importate • Sistemi musica e teatro • Radio e televisione 	<p>Quadro 4: a rischio di autarchia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progetti rivolti prevalentemente all'interno con risorse proprie, casa archivi e musei aziendali • Associazionismo culturale e creativi, formazione superiore

cultura più forte e modernizzata con qualche eccellenza competitiva collegata alla distribuzione); gestione efficiente e sistemica delle risorse (coordinamenti istituzionalizzati tra gli atenei e il sistema cultura nelle varie fondazioni di gestione).

3.8 Urbanistica e cultura

Come la maggior parte delle città ricche di storia, la distribuzione territoriale dei beni culturali torinesi si concentra nell'area centrale, il quadrilatero aulico e alcune sue propaggini, e nella corona metropolitana esterna delle Residenze Sabaude, mentre risultano escluse le aree intermedie. L'espansione della città fordista non ha infatti prodotto apparentemente beni culturali nell'area di mezzo, con le uniche possibili eccezioni delle OGR, il rinnovato Museo dell'Automobile, la Fondazione Sandretto Re Rebaudengo, la Fondazione Merz, che rischiano però l'isolamento territoriale dal resto dei beni culturali.

Potrebbe essere presa in considerazione, per riequilibrare la concentrazione, l'ipotesi di recuperare e riutilizzare in chiave culturale fabbriche e depositi, residenze borghesi e operaie, mercati storici. Il programma Ecomuseo del Comune di Torino¹⁴ sembra proprio muoversi in questa direzione.

Esiste poi un problema di accessibilità di alcuni dei principali beni culturali, come

¹⁴ www.torinocultura.it della Città di Torino, *Le politiche culturali dell'amministrazione Chiamparino. Terzo anno di lavoro*, 2004, p.6

la Reggia di Venaria Reale, la Palazzina di Caccia di Stupinigi, le OGR e il Museo dell'Automobile, in termini di collegamenti e di inserimento in un circuito di trasporto e sosta per mezzi pubblici e privati che agevoli percorsi di fruizione complessiva. Per progettare tale fruizione complessiva si può proporre il concetto di paesaggio d'arte.

4. Opportunità e scadenze per il sistema torinese

Se verranno rispettati i programmi degli enti pubblici, gli appuntamenti dei prossimi anni vedranno il sistema culturale compiuto, dal punto di vista delle infrastrutture, non prima del 2009. Tuttavia alcune componenti funzionano già a pieno regime, alcune delle nuove saranno realizzate per il 2005 e vedranno aperture significative, anche se parziali, per le Olimpiadi. Veramente consistente, e pertinente ai temi di fondo delle componenti del sistema culturale torinese, si presenta l'appuntamento del 2011, a cui Torino dovrebbe arrivare con una dotazione assai ampia di nuove strutture. L'appuntamento del 2011 permetterebbe di realizzare, se opportunamente gestito, una buona coerenza tra il sistema culturale torinese nei suoi tratti più forti e l'immagine della città che esso può produrre, pur col limite di una minore internazionalizzazione rispetto alle Olimpiadi.¹⁵

La discussione del nuovo Piano Strategico nelle sue linee relative ai beni culturali dovrebbe cercare di creare una condivisione di criteri di selettività (e valutazione) degli investimenti culturali quali, in particolare: il radicamento del bene pubblico culturale; il contributo del bene culturale alla competitività della città con l'estero e il resto dell'Italia; il sostegno del bene culturale da parte di un'attività di produzione e impiego di risorse umane e culturali interne ma esportabili; l'efficienza/efficacia della spesa e la sostenibilità nel tempo.

Per dare operatività a questi criteri condivisi e elevare così la qualità della decisione degli operatori dei beni culturali, individuando forze e debolezze delle realizzazioni, sarebbe raccomandabile, capitalizzando competenze e attività di monitoraggio e comunicazione già in atto, dare corso a: un osservatorio di valutazione e ad una migliore comunicazione sociale di bilancio culturale dei finanziatori, in particolare gli enti locali; un tavolo della politica culturale dei finanziatori principali che tragga conseguenze da valutazioni e criteri e che concerta l'evoluzione del sistema secondo priorità consapevoli e argomentate.

È indispensabile rendere il vertice dei decisori e finanziatori di ultima istanza e la platea di questi soggetti più pluralistici, elevando con stimoli e facilitazioni il

15 Nella riflessione che si sta aprendo sul 2011, il tono europeo e moderno della cultura torinese suggerirebbe di orientare le celebrazioni in tale chiave, per cogliere appieno la opportunità di ridefinire un'immagine radicata nell'identità e capace di comunicare in chiave nazionale e internazionale. Ben altra fu la chiave di Italia 61, già allora comunque non senza tratti di modernità industriale nella Mostra del Lavoro e nel Cinerama. Jalla e Scamuzzi, *Musei nel Novecento*, cit., cap.IV.

TAB.8 IL SISTEMA CULTURALE METROPOLITANO TORINESE E I GRANDI EVENTI

	2005	2006	2011
Cavallerizza Reale*	⊗	⊗	⊗
Centro per la Scienza	⊗	⊗	⊗
Museo della Montagna	⊙	○	○
Museo Egizio* (riallestito)	⊗	⊙	○
Nuova Biblioteca Civica	⊗	⊗	⊗
Nuovo Auditorium Rai	⊙	○	○
Nuovo Museo dell'Automobile	⊙	⊙	⊗
Museo del Cinema*	⊙	○	○
OGR	⊗	⊗	⊗
Palazzo Mazzonis e Museo di Arti Orientali*	⊗	⊗	○
Residenze Sabaude			
• Castello del Valentino	○	○	○
• Castello di Agliè	⊗	⊗	○
• Castello di Racconigi	⊗	○	○
• Castello di Rivoli	○	○	○
• Galleria Sabauda*	⊗	⊗	○
• Palazzina di Caccia di Stupinigi	⊙	⊙	○
• Palazzo Carignano e Museo del Risorgimento*	⊗	○	○
• Palazzo Madama*	⊙	⊙	○
• Palazzo Reale*	⊗	○	○
• Reggia di Venaria Reale	⊙	⊙	○
• Villa della Regina	○	○	○

⊗ CHIUSO ○ APERTO ⊙ PARZIALMENTE APERTO

* SEDI ESPOSITIVE DEL SISTEMA MUSEALE URBANO CENTRALE
LA COLONNA 2005 INTENDE RIFERIRSI ALL'AUTUNNO DI QUELL'ANNO

contributo dei privati (locali e non, imprese e famiglie abbienti).¹⁶

I criteri di priorità possibili convergono sulla seguente *short list* di realizzazioni in corso afferenti a: Reggia di Venaria Reale e Residenze Sabaude, sistema dell'arte contemporanea, Museo Nazionale del Cinema e sistema cinema, Museo Egizio, sistema museale urbano centrale.

Altri beni non sono esclusi, anzi emergono rispetto alle priorità date finora da decisori e pubblico, ma sembra difficile contestare questo primato. Tali altri beni dovrebbero allora essere visti in funzione e in sinergia con questi, affinché anche gli

¹⁶ Proposte operative interessanti già disponibili ad opera della Compagnia di Sanpaolo (la community foundation) e l'impostazione a triade (università, azienda, fondazione) dei progetti Lagrange della Fondazione CRT vanno nella direzione innovativa utile, ma una attività di marketing mirata sulla sponsorizzazione sembra anche opportuna.

investimenti necessari possano trovare un moltiplicatore elevato. Il rischio, distribuito su interi sistemi, potrà così essere affrontato meglio.

La futura progettualità dovrebbe prestare attenzione a eventi e istituzioni culturali (più leggere delle precedenti) dedicati a temi culturali pertinenti al tono culturale torinese odierno come la scienza, la multiculturalità intellettuale,¹⁷ il Novecento e la modernità industriale.

In estrema sintesi, cosa è mancato finora al Piano Strategico e dovrebbe essere argomento del prossimo?

Valutare comparativamente il rischio delle realizzazioni dei beni culturali maggiori, per correrlo consapevolmente come investimento in un bene collettivo per la competizione tra territori. Fare chiarezza sui competitori italiani e europei, e sui pubblici esterni e interni da cercare per ciascuna realizzazione. Favorire la selezione e il ricambio generazionale di talenti di livello europeo – autori e organizzatori del sistema culturale – con azioni formative e promotrici l’associazionismo. Approfondire il tono europeo della produzione e distribuzione di cultura, rileggendo le sue radici nella modernità 1700-2000 (e le tracce di romanità europea pertinenti) e traducendole in immagine coerente grazie ai megaeventi disponibili. Rafforzare il coordinamento istituzionalizzato all’interno dei sottosistemi e del sistema cultura. Distribuire sul territorio la cultura come bene pubblico, attraverso forme leggere e agevolando la mobilità dei pubblici verso i centri di iniziativa maggiori.

Sono tre gli scenari prevedibili nel futuro, per il sistema culturale torinese: 1) Una crescita diversificata di beni culturali competitivi sufficientemente ampia da soddisfare anche le esigenze di diffusione del bene cultura come bene pubblico, sostenuta da risorse umane locali non selezionate; tale opzione richiederebbe una notevole dose di imprenditorialità da parte dell’ente pubblico e un maggiore impegno di soggetti privati; 2) Ove tale scenario non sia sufficientemente sostenuto e risultato di scelte specifiche, si apre la possibilità di successi e insuccessi imprevisi che possono alterarlo casualmente esponendolo a riduzioni di competitività e a insoddisfazione di segmenti di domanda interna che non si formerebbe o finirebbe per rivolgersi altrove; ci troveremmo quindi di fronte a una situazione di squilibrio; 3) Uno scenario di stagnazione e declino culturale, derivante dal sovraccarico di proposte non più gestibili o dal disimpegno generalizzato, che sfocerebbe in una visione meramente commerciale del bene pubblico o in un ripiegamento entro l’autarchia di molte piccole realizzazioni, con scarse capacità attrattive e in grado di trattenere risorse umane e materiali significative.

17 Si intende con l’aggettivo “intellettuale” il superamento dell’accoglienza come funzione principale delle iniziative culturali sul tema, a favore del lavoro di alta elaborazione artistica e intellettuale delle diverse culture, che rende partecipi dell’opinione pubblica mondiale e di circuiti internazionali alternativi (es. della world music).