

*Dipartimento di Scienze Politiche – Laurea magistrale in Scienze del Governo e della
Comunicazione Pubblica (Comunicazione Istituzionale e Politica)
Cattedra di Valutazione delle Politiche Pubbliche*

IL “MACRO” – MUSEO D'ARTE CONTEMPORANEA DI ROMA

**UNO STUDIO DI CASO NELLA PROSPETTIVA DELLA VALUTAZIONE DELLE
POLITICHE PUBBLICHE**

RELATORE

Prof. Antonio La Spina

CORRELATORE

Prof.ssa Marzia Basili

CANDIDATO

Mauro Cristofani

matricola 612502

Anno accademico 2010-2011

INDICE

INTRODUZIONE	2
VALUTAZIONE DELLE POLITICHE CULTURALI	
1. <i>La valutazione delle politiche pubbliche</i>	7
2. <i>Le politiche culturali</i>	19
3. <i>Il panorama italiano e romano</i>	30
4. <i>Il mondo dell'arte contemporanea</i>	41
LE ORIGINI DEL MACRO: UNA STORIA DI ANTEFATTI	49
MACRO: UNA STORIA CONTEMPORANEA (2002-2011)	
1. <i>2002: Un battesimo e cinque speranze</i>	61
2. <i>2003: I progetti, l'arte e il "grande assente"</i>	64
3. <i>2004: L'anno dei cantieri</i>	68
4. <i>2005: Supporti e consolidamenti</i>	74
5. <i>2006: Congedi e successo</i>	78
6. <i>2007: L'anno d'oro</i>	81
7. <i>2008: La stagione dei veleni</i>	83
8. <i>2009: Rinascita</i>	90
9. <i>2010: Luci e ombre</i>	93
10. <i>2011: Crisi e rinnovamento</i>	97
ANALISI E VALUTAZIONE	
1. <i>Una nota metodologica</i>	114
2. <i>Direzione Eccher (novembre 2001 - luglio 2008)</i>	117
3. <i>Direzione Barbero (marzo 2009 - giugno 2011)</i>	124
4. <i>Direzione Pietromarchi (luglio 2011 - corrente)</i>	130
CONCLUSIONI	134
BIBLIOGRAFIA	140

INTRODUZIONE

Il presente lavoro mira ad analizzare alcuni aspetti del rapporto tra cultura, politica ed economia attraverso lo studio di caso del MACRO, il Museo d'Arte Contemporanea di Roma. Più precisamente, è nostro obiettivo individuare le principali dinamiche e problematiche sottostanti all'attuazione di un programma di offerte culturali a livello locale, quale può essere il museo comunale da noi considerato. Il nostro principale strumento teorico sarà dunque la *Valutazione delle politiche pubbliche*, ossia quella branca delle Scienze politiche che si occupa di studiare i processi e gli effetti generati dalle decisioni degli attori che governano un determinato settore o territorio.

Nel corso della nostra ricerca, riserveremo particolare attenzione a due temi: *il coordinamento con altre realtà culturali* presenti sul territorio e *l'apporto dei privati* ai programmi e agli enti pubblici del settore. Avremo cura, quindi, di sottolineare la necessità del primo e, al tempo stesso, di suggerire un diverso modo di intendere il secondo. A nostro avviso, infatti, l'apertura alle imprese non dovrebbe essere percepita solamente come fonte di *finanziamento economico*, ma anche come garanzia di *continuità gestionale*.

Nel primo capitolo, dopo un'introduzione generale alla disciplina della *policy evaluation*, passeremo in rassegna i nodi più importanti che la letteratura accademica ha individuato nella valutazione delle politiche culturali. Emergerà, in particolar modo, la difficoltà nel rilevare e quantificare gli effetti sortiti da questo tipo di programmi, nonché il loro complesso rapporto con il mondo dei privati. Se da una parte, infatti, il sostegno di sponsor e finanziatori esterni si fa

sempre più cruciale per il sostentamento dell'offerta, dall'altra una concezione di cultura come bene elitario e non commercializzabile spinge il *policy maker* a guardare con sospetto alle ingerenze del mercato. Registreremo, tuttavia, anche tendenze opposte, che interpretano le politiche di questo genere come un possibile volano di sviluppo economico per il territorio di riferimento. A ciò si aggiungerebbe la funzione “civilizzatrice” che la possibilità di un maggiore accesso alla cultura svolgerebbe nei confronti della popolazione locale: questi due benefici combinati sfocerebbero, così, in una vera e propria opera di *riqualificazione urbana*. Nel paragrafo successivo guarderemo più da vicino la situazione italiana e romana, tormentata dalla questione del rapporto con i privati e dalla necessità di sfruttare appieno le sue enormi risorse archeologiche, artistiche ed ambientali. Questione essenziale nel nostro Paese è, appunto, la *creazione di reti* a livello territoriale che integrino e facilitino la fruizione di diverse offerte culturali, coordinandole tramite una strategia di medio-lungo termine. L'obiettivo è rompere il monopolio dei grandi poli turistici, incoraggiando invece la domanda verso i centri ritenuti “minori”. Riscontreremo, inoltre, la presenza di un fenomeno chiamato *cultura dell'effimero*, che tende ad incentrare la programmazione delle politiche culturali nella creazione di grandi eventi di sicura attrattiva, ma di fatto chiusi in sé stessi e privi di una progettualità sul lungo periodo. Il quarto e ultimo paragrafo, infine, tratterà delle problematiche specifiche dell'arte contemporanea, determinate, in particolar modo, dalla difficoltà di attribuire un valore culturale ad opere anche radicalmente innovative e distanti dai canoni della tradizione. Vedremo come tale valore viene sancito, nei fatti, dalla figura poliedrica del critico-curatore-direttore di museo, il quale giunge ad assumere un ruolo chiave nella selezione degli artisti da esporre e, in ultima analisi, nella scrittura della storia dell'Arte.

Il secondo capitolo consiste in un breve riepilogo delle vicende che porteranno alla creazione del MACRO. Si descriverà qui la travagliata storia di una collezione, inizialmente raccolta sotto il nome di Galleria Comunale d'Arte Moderna e Contemporanea, che inizia a comporsi sin dal 1883. Dopo continui cambiamenti di sede, chiusure e riaperture provvisorie, nel 2002 una parte di quelle opere andrà a formare il nucleo dell'attuale Museo d'Arte Contemporanea di Roma, su cui concentreremo l'attenzione nelle pagine a venire.

Il terzo capitolo è la colonna portante del nostro lavoro: consiste in quella che è la prima ricostruzione sistematica della storia del MACRO dal 2002 all'anno appena passato, il 2011. Attraverso fonti giornalistiche e alcune testimonianze dirette – come quelle dell'assessore alla Cultura in carica, Dino Gasperini, e dell'attuale direttore del museo, Bartolomeo Pietromarchi – cercheremo di ricostruire gli obiettivi, le iniziative e i risultati ottenuti dai diversi attori coinvolti nel progetto MACRO, adottando in prevalenza un'ottica *costruttivista* orientata allo studio dei processi che formano le politiche. Vedremo così come, nonostante i positivi sforzi del direttore Danilo Eccher, il museo sia riuscito ad ottenere una più ampia affluenza di pubblico solo con la creazione del sistema “Musei in Comune”, nel 2005. Osserveremo anche come, nel 2008, la decisione di sostituire lo stesso Eccher, presa in ambienti politici, abbia determinato un lungo periodo di crisi, conclusosi con la nomina di Luca Massimo Barbero, nel 2009. E nel 2011, quando le difficoltà economiche e i tagli al settore Cultura si faranno troppo pesanti, assisteremo anche alle dimissioni di quest'ultimo, fino al “nuovo corso” programmato da Gasperini e Pietromarchi per i prossimi anni. Ad accompagnarci lungo tutto il percorso ci saranno due grandi problematiche specifiche del MACRO: il progetto di rinnovamento architettonico della sede centrale – avviato nel 2001 e trascinato fino al 2010 – e l'istituzione della Fondazione, il cui iter è

ancora in corso, per aprire il museo ad un sostegno privato di cui, ora più come mai, si sente grande necessità.

Nel quarto capitolo esporremo i risultati delle nostre analisi, dividendoli in tre fasi storiche e gestionali – la direzione di Danilo Eccher, quella di Luca Massimo Barbero e quella, ancora in corso, di Bartolomeo Pietromarchi – e organizzando le nostre osservazioni secondo i seguenti punti-chiave: *obiettivi, rapporto con il pubblico, riqualificazione urbana, creazione di reti, apertura ai privati, efficienza ed efficacia*. Questa sarà anche la sede per tirare le somme sull'operato delle direzioni che si sono già concluse, e, di conseguenza, su quello delle figure politiche che le hanno accompagnate. Scriveremo che la gestione Eccher, nonostante la sudditanza economica dalla Sovrintendenza comunale, è riuscita a dar vita ad un museo di rilevanza nazionale, con mostre e collaborazioni quantitativamente e qualitativamente elevate, grazie anche alla rete dei Musei in Comune. Nel periodo di Barbero, i grandi risultati ottenuti nel senso dell'affluenza di pubblico e del contributo privato hanno reso il MACRO la terza realtà italiana nel settore contemporaneo, nonostante una dotazione finanziaria molto ridotta e una difficile situazione di partenza. Nonostante ciò, la distanza tra il museo e l'Europa, colmabile solo con il sopraggiungere della Fondazione, è ancora negativamente segnata dalle vicende e dalle tempistiche dell'Amministrazione comunale.

La sezione conclusiva del nostro testo, infine, sarà dedicata ad alcune riflessioni sul rapporto tra i decisori politici e gli effettivi gestori delle politiche culturali; nel nostro caso, tra l'Assessorato alla Cultura e la direzione del museo. Rileveremo che la politica, in questo settore, lascia ampi spazi di libertà nella scelta dei programmi e degli artisti, aspettandosi soprattutto un ritorno in termini di *affluenza di pubblico*. Allo stesso tempo, il *policy maker* ha pur sempre

il controllo sui fattori più determinanti per il successo dell'intervento: in particolare, gli *spazi* a disposizione e i *fondi* assegnati. Per questo motivo, i progetti culturali a lungo termine – come è, appunto, il caso di un museo – sono estremamente sensibili ai cambiamenti di vertice e alle decisioni assunte in sede politica. Proprio a partire da questa considerazione proponiamo, quindi, di considerare l'effetto benefico che un novero di sponsor solidi e importanti può avere sulla continuità gestionale di una *cultural policy*: i finanziatori privati, infatti, tenderanno ad esercitare pressioni e a negoziare con gli attori politici che si avvicendano nelle posizioni di responsabilità, in modo da proseguire i programmi già avviati in precedenza e assicurare coerenza nell'amministrazione sul lungo periodo. Ci separiamo così da una visione, a nostro avviso troppo semplicistica, del privato come semplice fornitore di *risorse*, indicandolo invece come un soggetto partecipe e interessato alla *buona gestione* delle politiche culturali, alle quali ha legato stabilmente la sua immagine.

Questi, in sintesi, i contenuti principali del nostro studio di caso. Procediamo, dunque, a reperire gli strumenti necessari per la valutazione delle politiche culturali, attraverso la rassegna teorica illustrata nelle pagine seguenti.

VALUTAZIONE DELLE POLITICHE CULTURALI

1. *La valutazione delle politiche pubbliche*

Le politiche pubbliche influenzano la vita di tutti i membri di ogni società. Nazionali o locali, ambiziose o prudenti, a breve o a lungo termine, sono uno degli elementi fondamentali dell'attività di ogni Stato; allo stesso tempo, e forse paradossalmente, sono tra gli argomenti di studio più sfuggenti e complessi che si possano trovare nel campo delle scienze politiche.

Che cos'è, infatti, una politica pubblica, o *public policy*? Howlett e Ramesh [2003, pp. 8-10] analizzano tre possibili definizioni (elaborate rispettivamente da Dye, Jenkins e Anderson) arrivando ad individuare alcuni punti salienti del concetto in esame. Innanzitutto, una *policy* è un atto di governo da parte di un'amministrazione pubblica, il quale sceglie di agire oppure di non agire; anche l'immobilismo, infatti, è considerato una scelta. Le politiche pubbliche sono inoltre dei processi, frutto di una serie di decisioni, tutte mirate al raggiungimento di uno stesso obiettivo finale. Difficilmente ciò che indichiamo come una “politica pubblica” consiste in un atto singolo, stabile e univoco:

“Le politiche implicano una serie di azioni, o un insieme di decisioni, e non una decisione unica. Dobbiamo considerare alcuni aspetti: innanzitutto, le azioni possono implicare una rete decisionale, spesso di notevole complessità; tale rete può essere costituita anche da un insieme di decisioni che vengono prese in un periodo di tempo più o meno lungo e che si protrae ben oltre il processo politico iniziale. Secondariamente, anche nella fase decisionale la *policy*

difficilmente è costituita da una singola decisione, ma tende ad essere definita da una serie di decisioni che, prese insieme, denotano quella che è più o meno comunemente indicata come *policy*. Infine, le politiche, invariabilmente, mutano nel corso del tempo: le dichiarazioni di intenti di ieri possono essere diverse da quelle di oggi, sia a causa di aggiustamenti incrementali, sia a causa di radicali cambiamenti. Inoltre, l'attuazione di una decisione può avere effetti di *feed-back* sul processo decisionale, provocando cambiamenti nell'allocazione dei valori. Tutto ciò non significa che le politiche cambiano sempre, ma semplicemente che il processo di *policy* è un processo dinamico e non un processo statico e che si deve essere consapevoli del fatto che la definizione delle questioni può cambiare”. [Ham e Hill, 1995, p. 31]

Le decisioni, infine, sono frutto dell'interazione reciproca tra diversi attori, o *stakeholder*, che nutrono interessi nella questione oggetto della *policy*. Chen [1990] aggiunge poi che ogni programma è basato su uno scopo; a sua volta, lo scopo nasce alla luce di una “teoria sul cambiamento”, ossia una strategia che indica come e perché modificare la realtà attuale. Naturalmente, nella pratica politica la teoria sul cambiamento può essere più o meno approfondita o fattibile, ma resta il fatto che il varo di una politica pubblica è sempre il frutto di una serie di considerazioni precedenti da parte di uno o più *decision maker*.

Veniamo ora, più in particolare, allo studio delle politiche pubbliche. Si tratta un settore delle scienze politiche che nasce nel secondo dopoguerra, al termine di un periodo storico che aveva evidenziato, nel modo più palese possibile, la differenza tra la teoria politica dei grandi classici della filosofia e l'effettiva applicazione pratica dei poteri di governo. La constatazione di questo divario spinge quindi alcuni ricercatori ad approfondire lo studio delle politiche pubbliche come atti concreti, partendo dal loro concepimento fino alla loro realizzazione: è la nascita della *policy science*.

Nelle intenzioni del fondatore, l'americano Harold Lasswell, la *policy science* è intesa come un'attività multidisciplinare, con finalità normative e di *problem-solving*. Da parte degli accademici, non viene meno l'aspirazione a dettare linee guida alle autorità politiche; la differenza è che non lo si fa più attraverso la fissazione di norme morali astratte. Con Lasswell, piuttosto, si inizia a dibattere su quale sia la singola politica pubblica da attuare per risolvere nel modo migliore un determinato problema sociale.

In tempi successivi, la disciplina si è andata svuotando del suo intento normativo, man mano che è diventata evidente la complessità sia dei processi di decisione politica, sia delle questioni che detti processi dovrebbero andare a risolvere. Lippi [2007, pp. 16-17], ad esempio, individua sei fattori di criticità ricorrenti nell'azione pubblica: l'alto grado di specializzazione decisionale “*dei e nei* livelli di governo, che disperde l'autorità in sedi e processi diversificati”; la trasversalità e l'ampiezza degli obiettivi; la pluralità degli attori e dei livelli di governo; la dilatazione “del sistema delle pressioni economiche, sociali, istituzionali e dei diritti di cittadinanza”; infine la contrazione delle risorse destinabili alle *policy*. Martini e Sisti [2009, pp. 52-54] avvertono poi di prestare attenzione a “*l'entità dell'onere* – finanziario, psicologico o di altro tipo – posto a carico di chi dovrebbe aderire alla politica. Maggiore è il costo [...] più alta sarà la probabilità che vi siano defezioni, rinunce, mancate partecipazioni”.

Possiamo, inoltre, individuare un ulteriore elemento di criticità: i cosiddetti *street-level bureaucrats*, i funzionari di medio e basso livello che si trovano ad applicare concretamente i provvedimenti decisi dai *policy maker*. Questi individui raramente applicano – o possono applicare – le istruzioni ricevute in maniera sistematica, come un “servo-meccanismo neutro” [Ieraci, 2009, p. 14]; molto spesso invece, le loro competenze e la loro capacità di affrontare gli inevitabili

imprevisti pratici fanno la differenza tra il successo e il fallimento di una *policy* che, sulla carta, era sembrata impeccabile. Come spiega Ieraci [2009, p. 24]: “Le azioni implementative delle agenzie e delle amministrazioni generano degli effetti osservabili sulla politica stessa e sulle sue finalità, determinando il grado in cui gli obiettivi sono stati raggiunti”.

Di fronte ad una realtà chiaramente stratificata ed intrisa di interessi e aspirazioni contrastanti, quindi, la volontà precettistica degli scienziati sociali viene progressivamente sostituita da pratiche diverse e più “neutrali”. Vediamo infatti come Moro [2005, pp. 12-13] definisce l'attività di valutazione delle politiche pubbliche:

“Un primo elemento di identità della valutazione è costituito dall'esercizio di un giudizio [...] lo scopo ultimo della valutazione sarà il discernimento sulle realizzazioni e sugli obiettivi di un'azione. Naturalmente, la formulazione di tale giudizio sarà meno problematica quanto più criteri sui quali esso si basa saranno condivisi in un certo contesto sociale e decisionale, mentre diventerà controversa quanto più alto sarà il conflitto anche relativamente ai criteri di giudizio. Un secondo elemento comune [...] è dato dall'utilizzo della metodologia della ricerca scientifica. Il giudizio espresso nell'ambito della valutazione si distingue, infatti, dai giudizi di senso comune perché il primo dovrebbe basarsi sui risultati derivanti da una corretta utilizzazione dei metodi e delle tecniche della ricerca scientifica [...] Il terzo elemento che serve a definire la valutazione è il suo oggetto: la valutazione esprime un giudizio, in base agli elementi ricavati dalla ricerca scientifica, su un'azione che mira a intervenire sulla realtà socio-economica e a modificare, in maniera organizzata e programmata, l'andamento “naturale” delle relazioni sociali. Poiché il nostro campo di interesse è quello specifico delle politiche, diremo, più precisamente, che l'oggetto della valutazione sono le azioni pubbliche programmate in vista di un cambiamento auspicato, caratterizzate da un'identificazione spaziale, temporale e sociale dei destinatari [...] e dall'utilizzo di risorse prevalentemente pubbliche”.

Sempre più spesso, il metro di valutazione di una *policy* diventa il raggiungimento – e in quale misura – degli obiettivi fissati da chi quella politica l'ha voluta e progettata, ossia il *policy maker*. Secondo la stessa linea di pensiero, i risultati ottenuti da una determinata *policy* vengono spesso comparati con gli effetti sortiti da altre *policy*, adottate in contesti simili e con finalità simili, al fine di stabilire quale sia la pratica più efficace ed efficiente.

Efficacia ed *efficienza* sono, appunto, due dei criteri più usati al momento di giudicare il valore di un determinato intervento pubblico. L'efficacia, come abbiamo già accennato, è il metro forse maggiormente diffuso: ci riferiamo, in particolare, all'*efficacia interna*, che confronta i risultati raggiunti con gli obiettivi prefissati dai *policy maker*. L'*efficacia esterna*, più problematica, rapporta i risultati con gli effettivi bisogni che la politica pubblica avrebbe dovuto soddisfare. L'efficienza, invece, indica il rapporto tra i risultati ottenuti e le risorse utilizzate per conseguirli, dove per “risorse” si intende un'ampia varietà di strumenti che ogni Amministrazione può impiegare per i propri fini, si tratti di dotazioni finanziarie, umane, tecnologiche, o altro. Nella pratica valutativa, inoltre, sono stati utilizzati altri indicatori, come quelli di *domanda*, di *processo*, di *qualità*, o di *economicità* [Vecchi, 2001, p. 297], anche se hanno conosciuto una diffusione in qualche modo minore rispetto ai due che abbiamo appena descritto.

Nonostante questa varietà di metri di giudizio, tuttavia, valutare una politica pubblica è raramente un'impresa semplice e lineare. Gli obiettivi possono non essere fissati in modo chiaro ed esplicito, così come può non essere facile stabilire indicatori di valutazione appropriati e comprensivi. Inoltre,

Successo e fallimento sono concetti sfuggenti, spesso fortemente soggettivi, e riflettono gli obiettivi dell'individuo, la sua percezione del bisogno e forse anche la sua disposizione psicologica verso la vita. Sembra la vecchia storia di chiedere a due persone diverse quanta acqua c'è nel bicchiere per ricevere risposte che sembrano riflettere due diverse disposizioni d'animo – uno dice mezzo pieno e l'altro mezzo vuoto. [Ingram e Mann, 1980, p. 12]

Due estremi, “successo” e “fallimento”, che nel mondo della *policy science* sono quindi assolutamente relativi al punto di vista da cui si osserva la stessa politica pubblica. Si tratta di un'ambiguità interpretativa che possiamo riscontrare ogni giorno, seguendo il dibattito, continuamente in corso sui mass media, tra partiti politici, istituzioni pubbliche e organizzazioni sociali.

Per il valutatore delle politiche pubbliche si rende perciò necessario prendere coscienza delle diverse *posizioni cognitive* [Lippi, 2007, pp. 21-25] dalle quali è possibile esprimere un giudizio sulle *policy*. Le posizioni cognitive si dividono in tre gradi: il più basilare è il grado zero.

“La prima posizione cognitiva è il *sensu comune*. In tal caso, il giudizio sarà guidato dai valori dominanti della società di riferimento: dalla morale, da prospettive ideologiche o da stereotipi, ecc. [...] Si traduce in un'approvazione o in una disapprovazione sulla condotta morale dei partecipanti o sui principi che ne hanno guidato l'azione. Il giudizio di *sensu comune* dice poco sull'entità del fatto e sulle sue determinanti causali; non serve a comprendere le ragioni del successo o del fallimento, né restituisce una visione completa dell'accaduto, perché fondato su valori e principi trascendenti il piano empirico. È una valutazione che non tratta dell'oggetto, ma del soggetto: riferisce dei valori del parlante”. [Lippi, 2007, p. 21]

La seconda posizione cognitiva, immediatamente superiore al *sensu comune*, è quella relativa al giudizio dell'*esperto*: si tratta del grado uno. L'*esperto* ha una

presa diretta sulla questione affrontata dalla *policy*; è una parte in causa, uno *stakeholder* dotato tanto di esperienza quanto di interessi in quel campo preciso. Per quanto sia una voce più attendibile del senso comune, perché affianca delle conoscenze empiriche al proprio giudizio morale, è un pur sempre una fonte partigiana, e per questo parziale. Gli “esperti” del grado uno sono politici, tecnici e professionisti che, per quanto competenti, non possono prescindere dal loro coinvolgimento nelle vicende della *policy* e da ciò che vorrebbero ottenere tramite essa.

Il valutatore delle politiche pubbliche, invece, deve fare un passo ulteriore: adottare un punto di vista che, pur studiandolo, rimanga intoccato dal processo di *policy making* e dalle sue vicende.

“Questo terzo tipo di giudizio viene operato da una *posizione cognitiva di estraneità*, che definiremo grado due della valutazione. Chi sta fuori dal *policy making* può conoscere quest'ultimo solamente con un atto intenzionale di studio e di osservazione che ne documenti dinamiche ed impatti. La posizione di estraneità garantisce imparzialità, ma soprattutto la possibilità di osservare nella sua completezza le dinamiche connesse con la decisione, la realizzazione e gli impatti di quel programma di intervento. [...] Se la prima posizione cognitiva aveva per fondamento la morale e la seconda l'esperienza, questa ha per fondamento la conoscenza. La valutazione delle politiche pubbliche è, infatti, prima di ogni altra cosa, una *modalità di produzione di conoscenza*”. [Lippi, 2007, p. 23]

Una conoscenza che non è, o non dovrebbe essere, fine a sé stessa. Dalla valutazione di una *policy* ci si aspetta, innanzitutto, che generi *apprendimento*. Secondo Moro [2005, pp. 24-25], infatti, gli scopi della valutazione consistono nel: “giudicare e decidere sul merito di un programma”, “migliorare un programma”, “accrescere la conoscenza sul funzionamento dei programmi” e

“accrescere la capacità di apprendimento e riflessione” degli attori coinvolti. L'analisi dei processi di una politica pubblica, insomma, dovrebbe essere in grado di apportare nozioni che consentano ai *decision maker* di avere una visione più chiara di quello che stanno facendo. L'apprendimento può servire a correggere alcuni aspetti dell'intervento in questione, oppure incoraggiare l'adozione di un intervento completamente diverso, o addirittura far cessare qualsiasi azione in merito. Nei casi migliori, la valutazione di una politica pubblica fissa un *benchmark*, ossia fa vedere come quella *policy* si sia dimostrata eccellente nel raggiungere gli obiettivi prefissati, indicandola come punto di riferimento per gli interventi futuri. In alcune occasioni, l'apprendimento può far riconsiderare, del tutto o in parte, gli stessi obiettivi fissati dai decisori, rendendoli a volte più umili, altre volte più ambiziosi, altre ancora semplicemente diversi.

Un secondo – ma non meno importante – risultato atteso è la cosiddetta *accountability*, o responsabilità politica: “la chiamata a rispondere di una decisione, presa da un leader politico eletto, da parte dei cittadini-elettori o di altri organi costituzionali a ciò preposti” [Morlino, 2003, p. 235]. Quello dell'*accountability* nelle politiche pubbliche è un concetto che porta con sé tutta una serie di implicazioni. Da una parte, riprende il concetto di *trasparenza* e conoscibilità dell'azione pubblica, ormai da tempo all'ordine nel giorno in praticamente tutti i programmi di rinnovamento delle Pubbliche amministrazioni e della politica più in generale. Trasparenza che, tra l'altro, non si dovrebbe sviluppare soltanto tra l'Amministrazione e i cittadini, ma anche tra i diversi livelli di governo: si pensi ai poteri delegati dallo Stato agli Enti locali, e a tutto ciò che questo comporta in termini di coordinazione e di attribuzione delle competenze. Più a monte del processo decisionale, l'*accountability* implica anche la scelta di obiettivi realistici e ancorati al contesto nel quale un intervento si

trova a dover essere effettuato. Sempre lo stesso concetto, poi, impone anche il problematico e scomodo compito di attribuire le responsabilità per l'insuccesso di una politica pubblica, fardello che ben pochi *policy maker* sono lieti di sentirsi addossare. Come fa notare Morlino [2003, p. 237]:

“Data la nota, costante opacità e complessità dei processi politici nel momento dell'informazione, così come in quello della giustificazione e della valutazione, i politici hanno ampie possibilità di manipolare la realtà al fine di sfuggire in concreto alle proprie responsabilità. Assai spesso l'*accountability* si gioca sull'immagine delle persone, più che sulla valutazione delle decisioni effettivamente prese o dei risultati raggiunti. Risultato negativi possono essere giustificati con relativa facilità [...] Al tempo stesso, buoni risultati, ottenuti a prezzo di sacrifici da parte dei governati, possono portare a giudizi negativi e punitivi nei confronti dei governanti al momento delle elezioni”.

Apprendimento e *accountability*, dunque, come obiettivi ideali della valutazione delle politiche pubbliche: traguardi che, per il loro raggiungimento, richiedono certamente l'utilizzo di una varietà complessa e frastagliata di concetti, strumenti e modalità di ricerca. Il dibattito accademico su quali basi teoriche siano più appropriate all'attività di valutazione delle politiche pubbliche, infatti, è arrivato ad individuare ben quattro possibili paradigmi [Lippi, 2007, pp. 61-70] su cui basare l'analisi delle *policy*: *sperimentalismo*, *realismo*, *pragmatismo* e *costruttivismo*.

Le teorie sperimentali nascono dall'alveo delle scienze naturali. Negli intenti, gli sperimentalisti ambiscono ad applicare il metodo sperimentale all'attività di governo, descrivendo le politiche pubbliche in termini di causa-effetto, o stimolo-risposta. Lo strumento principe di questa teoria è il *programma pilota*: applicando una *policy* su un campione rappresentativo di persone, e paragonando

quest'ultimo ad un campione simile che non ha subito interventi, si può prevedere l'effetto che la stessa *policy* avrà sull'interezza della popolazione. L'uso appropriato dei programmi pilota può quindi portare alla scelta razionale della politica migliore per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Nell'esercizio della sua funzione, il valutatore deve evitare qualsiasi giudizio soggettivo, mantenendo il massimo distacco possibile dall'oggetto dell'analisi. Commenta Lippi [2007, p. 64]:

“Questa concezione, alla luce delle evoluzioni teoriche delle scienze sociali, non può non apparire datata e ingenua a causa del rigido meccanicismo del suo schema logico e per la candida assunzione sulla presunta separatezza tra ricercatore e realtà. Pur tuttavia, la chiarezza del suo funzionamento è anche il suo principale merito, poiché ha contribuito, per la sua semplicità, alla diffusione della pratica. Anche ai nostri tempi, al di fuori del colto dibattito dell'accademia, la gran parte dei committenti quando investe in valutazione, lo fa avendo a mente questi principi”.

Le teorie realiste fanno un passo un più, ponendo l'accento sul *contesto sociale* in cui la politica va ad essere applicata. I realisti dubitano che gli obiettivi stabiliti dai *policy maker* possano essere un valido metro di giudizio. Secondo questa teoria, infatti, ogni politica pubblica è un'entità a sé stante, che crea un'interazione unica nel suo genere con le condizioni sociali in cui si innesta: per questo motivo stabilire l'impatto concreto della *policy* sulla popolazione è più importante che valutarne l'attinenza al foglio programmatico redatto dai decisori politici. Pur mantenendo una “posizione cognitiva di grado due”, lo scienziato politico non può quindi prescindere dall'oggetto studiato. Se necessario, anzi, il valutatore dovrebbe evidenziare ai *policy maker* l'incongruenza degli obiettivi prefissati con la realtà effettiva del contesto, eventualmente suggerendo

traguardi alternativi.

Diverso l'orientamento delle teorie pragmatiste, che vedono lo studioso delle politiche pubbliche come un professionista che supporta il decisore politico, offrendogli tutte le conoscenze che possano portarlo a migliorare il proprio operato. Il giudizio del valutatore, quindi, deve essere prima di tutto *utile* al *policy maker*, così come i criteri sui quali tale giudizio è basato devono essere concordati e condivisi. L'orientamento pragmatista, insomma, interpreta l'attività di valutazione come una consulenza, che si svolge in una realtà multifaccettata e sempre relativa: nella moltitudine dei punti di vista, l'approccio più fruttuoso è dunque tenere a mente cosa vuole ottenere in concreto il decisore, e regolarsi di conseguenza.

L'approccio costruttivista, infine, concentra la propria analisi sul processo che ha generato il risultato di una determinata politica pubblica. Invece che elencare gli stimoli e le risposte, gli *output* e gli *outcome*, i costruttivisti cercano di riempire il vuoto descrittivo tra i due poli. Si tratta di verificare quello che è successo nel lasso di tempo che intercorre tra il varo della *policy* e i suoi effetti, riportando anche le conseguenze impreviste generate dall'intervento. Chi sostiene quest'approccio, inoltre, cerca di incorporare nella propria valutazione i punti di vista di tutti gli *stakeholder* coinvolti nel cambiamento, siano essi agenti, beneficiari o vittime della politica pubblica. Il valutatore non è più un asettico osservatore, ma anzi un partecipatore attivo, un mediatore tra diverse istanze che contribuisce alla soluzione dei problemi che lui stesso ha aiutato a portare alla luce. I costruttivisti fanno ampio uso di strumenti di ricerca non "oggettivi" come interviste, *focus group*, osservazione partecipante, con l'obiettivo di delineare un quadro ampio e multidimensionale della situazione, privo della pretesa di fissare una conclusione definitiva.

Nella pratica, i quattro approcci vengono ovviamente utilizzati come linee guida non esclusive; il buon valutatore cerca, infatti di cogliere gli spunti e i suggerimenti migliori di ciascuna filosofia per offrire un giudizio il più possibile equilibrato, completo, realistico e utile. A seconda dei casi, poi, la natura della singola policy, il contesto sul quale va ad operare, la quantità di dati consultabili e le risorse a disposizione del ricercatore influiscono sulla scelta degli strumenti teorici, rendendo di volta in volta preferibili determinati approcci piuttosto che altri.

Concludiamo questo paragrafo distinguendo tre diversi tipi di valutazione di una *policy*, distinti in base al momento cronologico in cui lo scienziato politico procede ad analizzare l'intervento. La prima e più intuitiva tipologia di valutazione è quella *ex post*, mirata a tirare le somme di una politica pubblica che è già stata applicata e che ha già sortito i suoi effetti. In questo caso si è in grado di stabilire una linea temporale che va dagli *output* agli *outcome*, e di condurre un'analisi relativamente completa e definitiva. La seconda è la valutazione *in itinere*, che supervisiona l'andamento di una politica quando ancora non si è conclusa. La difficoltà di esaminare un lavoro costantemente *in progress* è in questo caso compensata dalla possibilità teorica, da parte dei *decision maker*, di rettificare le proprie azioni quando ancora ne hanno la possibilità; al contrario, la valutazione *ex post* non può che limitarsi a constatare un fatto ormai avvenuto. Infine, la valutazione *ex ante*, probabilmente la categoria di studio meno diffusa, cerca di prevedere i possibili effetti di una *policy* ancora da attuare, partendo dai documenti programmatici redatti dai decisori politici, con l'obiettivo di supportarli “nella selezione tra due o più alternative d'azione disponibili, per scegliere quella da realizzare in futuro” [Vecchi, 2001, p. 242] Prezioso supporto

alla valutazione *ex ante* è, in particolare, il riferimento a politiche simili già attuate in contesti comparabili.

Come abbiamo visto in questa breve e non esaustiva rassegna teorica, la valutazione delle politiche pubbliche è un campo di studio tanto variegato quanto l'oggetto della sua analisi. Nel paragrafo successivo andremo ad esaminare più nel dettaglio un aspetto particolare di questa branca delle scienze politiche: la valutazione delle politiche culturali.

2. *Le politiche culturali*

Quali sono le caratteristiche distintive delle politiche culturali? Innanzitutto, il *policy maker* che si avventura in questo campo si ritrova a fare i conti con due istanze differenti, che saltano subito all'occhio: quella artistica-creativa e quella commerciale. Come è noto, non tutto ciò che ha un alto valore culturale è in grado di avere successo sul mercato, e non tutto ciò che ha successo sul mercato ha un alto valore culturale. Alcuni direbbero, anzi, che quasi nessun prodotto racchiude in sé entrambe le caratteristiche. Eppure, le politiche culturali più virtuose sono quelle che raggiungono una mediazione tra le due esigenze. E non solo tra queste, ma anche tra le diverse esigenze presenti nel mondo della cultura, composto da un insieme estremamente variegato di prodotti e produttori:

“La politica per la cultura si traduce nella progressiva costruzione storica della «macchina culturale», ma – occorre sottolinearlo – non si esaurisce in essa; essa ricerca le condizioni della razionalizzazione delle sue prestazioni nelle micro e nelle macro-dimensioni, ma non coglie i

bisogni culturali dei soggetti nella loro totalità; si pone in relazione con i «mercati culturali», ma non si realizza solo nella loro regolazione; richiede una divisione crescente del lavoro culturale, ma non persegue i suoi obiettivi attivando solo processi di professionalizzazione meramente tecnica. La politica culturale si configura più complessivamente come una mediazione sociale, una forma di regolazione dei rapporti tra le aree ed i soggetti di produzione delle identità (anche in senso antropologico) e le funzioni del controllo sistemico dei processi di differenziazione sociale”. [Minardi, 1991, pp. 22-23]

Gli obiettivi di questa delicata mediazione sono, secondo Dionesalvi [2008, p. 102] di due tipi fondamentali. Una politica culturale “o è volta alla conservazione, alla tutela e alla gestione del patrimonio culturale esistente [...] o punta a operare nelle dinamiche sociali al fine di determinarne un cambiamento”. Qui “cambiamento” è da intendersi in senso lato, sia come modifica del ciclo di domanda e offerta, sia come miglioramento della qualità della vita in un'area geografica attraverso i prodotti culturali, come vedremo meglio in seguito. Al fine di determinare questi mutamenti, si possono individuare tre macro-aree di intervento: sulla *produzione*, sulla *distribuzione* e sul *consumo* culturale [Dionesalvi, 2008, pp. 107-132]. Parliamo quindi di interventi che influenzano gli attori operanti nel settore, oppure che ampliano e incoraggiano l'offerta del prodotto nel tempo e nello spazio, o ancora che incentivano il pubblico verso determinate modalità di fruizione.

Per definire meglio il campo d'azione delle politiche culturali, è inoltre utile tracciare un identikit degli enti con cui questi programmi andranno a interagire. Particolarmente importante è cercare di capire cosa si indica con il termine “industrie culturali”.

In linea generale, le industrie culturali si distinguono perché la natura artistica, estetica o di intrattenimento dei loro prodotti è primaria rispetto al loro utilizzo a

fini pratici [Hesmondhalgh e Pratt, 2005, p. 8]. È una definizione necessariamente vaga, che riflette la natura estremamente relativa di ciò che indichiamo come “cultura”, eppure ci aiuta a tracciare dei confini di base: una casa di produzione cinematografica, ad esempio, fa parte dell'industria culturale; non così un'azienda che produce automobili per l'uso quotidiano, anche se magari si avvale del contributo di famosi designer per progettare l'estetica. Trimarchi [1993, p. 22] suggerisce come criteri aggiuntivi “l'esame congiunto delle caratteristiche intrinsecamente educative dei beni o servizi culturali” e il “ruolo formativo che, di conseguenza, i consumatori mostrano di attribuire a tali beni, nonché l'elemento tecnico della non riproducibilità”.

Ciò non significa, naturalmente, che questo modo di intendere le industrie culturali sia pacifico. Hesmondhalgh e Pratt [2005, p. 9], ad esempio, evidenziano che

“Una definizione adeguata deve esplorare l'intero circuito o ciclo produttivo che porta alla realizzazione dei prodotti culturali [...] Nel caso della musica si dovrebbero includere non solo i musicisti, ma anche la loro formazione, la loro gestione e la loro promozione, così come le strutture e il personale qualificato coinvolto nelle prove e negli spazi dell'esibizione; gli strumenti e gli studi di registrazione; più gli impianti di produzione e impressione dei CD, la stampa dei libretti, la distribuzione e la vendita. I critici mettono in dubbio che queste attività facciano davvero parte delle industrie culturali; la risposta è certamente che nessuna performance potrebbe avere luogo senza di esse. Se fosse privato di queste vaste strutture di contorno, tanto varrebbe che il cantante si esibisse sotto la doccia”.

Una seconda questione, forse anche più complessa, riguarda l'ampiezza della gamma di prodotti che possono definirsi di natura “culturale”. Seguendo il senso comune, potremmo dire che prodotti come i libri, i film, la musica, il teatro, la

pittura e la scultura appartengono generalmente a questa categoria. Eppure, anche la televisione, lo sport, o il turismo – e, più recentemente, la Rete – esercitano una forte influenza sull'estetica, sui costumi e sul modo di percepirsi di una società, sebbene non tendiamo a percepirli come cultura “alta”.

Nel tentativo di dare una definizione più comprensiva di un settore in continua espansione, alcuni studiosi hanno iniziato a parlare di “industrie creative”: quelle attività che traggono origine dalla creatività, abilità e talento di un individuo e che grazie a questi possono potenzialmente creare ricchezza e lavoro [Cunningham, 2002]. Una definizione certo più flessibile, in grado di abbracciare i vecchi come i nuovi media, ma che rischia facilmente di indicare un campo talmente vasto da essere infinito.

Trimarchi [2002, pp. 166-167] rimette invece al consumatore, e alla sua soggettività, la decisione di cosa sia culturale e cosa invece no. Le caratteristiche fondamentali che guidano questa scelta sarebbero tre: l'*identità*, la *valenza formativa* e il *processo di trasmissione informativa*. Se un prodotto culturale aspira ad essere riconosciuto come tale dal consumatore, deve avere un contenuto formativo, una modalità di realizzazione, una forma e un'offerta di stimoli che siano particolari e distintivi (identità); deve favorire un processo di accumulazione della conoscenza, richiamando alla memoria altri prodotti consumati in precedenza e accrescendo il valore dei prodotti che si consumeranno in futuro (valenza formativa); deve infine stabilire una relazione diretta, personale e soggettiva con i sensi e la percezione dell'individuo (processo di trasmissione informativa).

La definizione di ciò che è meritorio di supporto e difesa da parte dello Stato è, del resto, una questione centrale nel dibattito sulle politiche culturali: in particolar modo, gli scienziati politici cercano di capire a cosa pensano i *policy*

maker quando dichiarano di voler tutelare il “patrimonio culturale e artistico” della loro comunità. A questo proposito, molti studiosi hanno sottolineato che la maggior parte delle politiche pubbliche di questo genere sono ancorate ad un'idea di cultura che potremmo definire “classica”. Hesmondhalgh e Pratt [2005, p. 10] elencano una serie di preconcetti che spesso accompagnano la progettazione e l'implementazione di una *cultural policy*:

- Una visione romantica dell'artista-genio che lavora da solo in una stanza stretta e buia, soffrendo la povertà per amore dell'arte;
- La cultura è un bene pubblico, che dovrebbe essere accessibile a tutti;
- Il vero valore dell'arte è trascendentale e può essere stabilito dagli esperti;
- Al contrario, il mercato non può dare un valore monetario all'arte;
- Una concezione idealista-umanista che la cultura “fa bene all'anima” e ha un “effetto civilizzante”.

Ma se le politiche pubbliche sono disegnate alla luce questi principi, le industrie culturali orientate al mercato seguono una direzione molto diversa, meno “educativa” e più tarata sull'intrattenimento. Il valore commerciale dei prodotti e gli effettivi gusti del pubblico diventano fattori-chiave, mentre l'idea di accessibilità universale della cultura viene abbattuta dalla necessità di fissare un prezzo per i propri servizi. Da qui si delinea una particolarità forse unica nel genere delle politiche pubbliche: mentre le *policy* di altri campi vogliono tutelare e incoraggiare le grandi aziende che operano nel settore di riferimento, le politiche culturali tendono a marginalizzarle, perché lo scopo di lucro viene ritenuto incompatibile con le idee radicate nei *policy maker*. Possiamo trovare un

riflesso di questa mentalità in molti scritti sul tema; prendiamo ad esempio un paragrafo di Livolsi [1991, p. 39]:

“Tutte le ricerche che stiamo compiendo evidenziano almeno due risultati: in primo luogo si coglie una drammatica spaccatura tra due pubblici, una minoranza sempre più attenta che cerca di selezionare i propri consumi, e che sa porsi in modo consapevole di fronte ad essi ed una grande maggioranza che tendenzialmente si affida più allo spettacolo ed ai prodotti più accessibili. In altri termini un pubblico diventa sempre più informato, l'altro diventa sempre più disimpegnato [...] Non dobbiamo, inoltre, dimenticare che in questo campo l'offerta crea la domanda; perciò se c'è una grande offerta di consumo spettacolare, è chiaro che la gente finisce per gradire, per consumare prevalentemente i prodotti [di questo tipo]. Per cui più si lascia spazio all'industria culturale, più è evidente e fatale che la domanda diventi una domanda latente, volta più allo spettacolo, al divertimento, all'evasione, che non alla cultura”.

Si noti come Livolsi distingue nettamente le categorie di “cultura” e “spettacolo”; la prima legata ad un pubblico “intelligente”, d'élite, e la seconda ad un audience passivo, che potremmo facilmente definire “di massa”. I due mondi sembrano completamente separati e nettamente distinguibili; appare implicito che l'appartenenza ad uno preclude la fruizione dell'altro. È anche sottinteso che chi appartiene al circolo degli estimatori dell'Arte ha il dovere di diffondere la propria cultura nel resto della società, anche e soprattutto attraverso lo strumento delle *public policy*.

D'altro canto, bisogna dire che in tempi recenti le politiche culturali vengono sempre più impiegate per scopi ulteriori rispetto a quello di far conoscere l'arte in sé e per sé; la crescita del turismo culturale ha infatti portato molti decisori politici a considerare questo settore come un fattore di sviluppo economico e di riqualificazione urbana. Su scala locale, va diminuendo la tipica concezione del

“centro storico” come area di focalizzazione dell'offerta artistico-culturale; si preferisce investire, invece, nella creazione di teatri, musei, auditorium e strutture affini nelle periferie e nei quartieri disagiati. La speranza è di migliorarne sì il livello di istruzione, ma anche di creare occupazione e di generare un indotto. Su scala nazionale, il tentativo è quello di incentivare i turisti a non fermarsi alle attrazioni più consolidate, visitando anche destinazioni nuove o “minori”, delle quali vengono messe in risalto le particolarità e le potenzialità. Anche questa evoluzione, tuttavia, soffre spesso della riluttanza a coinvolgere le grandi industrie culturali, dal momento che i partner privilegiati delle *policy* restano le piccole imprese o le organizzazioni senza scopo di lucro; enti poco adatti alla riqualificazione di cui parliamo, perché non portati alla stabilità nel tempo e all'iniziativa economica di rilievo. Anche questa caratteristica, come è intuibile, è una conseguenza della concezione della cultura che abbiamo illustrato sopra.

Non che le industrie culturali non abbiano di per sé degli svantaggi economici congeniti, in particolare per quanto riguarda le arti performative. Uno dei più noti studiosi dell'economia della cultura, William J. Baumol, aveva postulato già dal 1966 l'esistenza di un “morbo” particolare che affligge le imprese del settore. Mentre la maggior parte delle industrie, infatti, può aumentare la propria produttività tramite l'innovazione tecnologica e l'impiego di nuovi macchinari, una compagnia spettacolo dal vivo – ma il concetto è applicabile anche ad altre forme d'arte – ne è praticamente incapace, dal momento che il lavoro stesso dell'artista è il fine, e non il mezzo per produrre un bene materiale. Un'orchestra, ad esempio, può fare solo un numero limitato di concerti all'anno, ed è improbabile che quel numero aumenti considerevolmente con il passare del tempo; un'azienda che produce computer, al contrario, può teoricamente

aumentare il proprio *output* in maniera esponenziale, se investe nelle giuste apparecchiature produttive. Le conseguenze di questa disparità vengono così riassunte da Heilbrun [2003, p. 92]:

“I costi nelle arti di spettacolo dal vivo cresceranno in relazione ai costi nell'economia nel suo insieme, perché gli aumenti di stipendio nelle arti devono restare al passo con quelli nell'economia generale, anche se gli incrementi di produttività nelle arti restano carenti [...] Il punto è che tutte le industrie, incluse quelle artistiche, competono per attrarre personale in un mercato del lavoro integrato a livello nazionale, e che le paghe degli artisti devono quindi crescere nel tempo proporzionalmente a quelle nell'economia generale, per permettere all'industria artistica di assumere i lavoratori necessari alla sua esistenza”.

Il morbo di Baumol, quindi, porta ad una crescita progressiva e inevitabile dei costi, senza un incremento dei guadagni in grado di tenergli testa. Aumentare il numero di repliche o il prezzo dei biglietti non basta, secondo Baumol, a chiudere questa forbice.

C'è da dire che alcuni studiosi si sono pronunciati a sfavore di questa teoria, minimizzandone gli effetti. Lo stesso Heilbrun [2003] rileva che le imprese di spettacolo dal vivo possono, in primo luogo, risparmiare sui costi alterando il loro repertorio o il loro ciclo produttivo, magari scegliendo rappresentazioni che richiedano un numero minore di artisti o scenografie, oppure privilegiando spettacoli più popolari e meno innovativi. Ma soprattutto, l'incremento di produttività e il conseguente aumento negli stipendi degli altri settori causa a sua volta una maggiore domanda verso l'area artistica. Dotato di maggiori risorse economiche individuali, il pubblico sarà disposto a comprare più biglietti ad un prezzo maggiore. L'aumento della qualità della vita mitiga quindi l'effetto del morbo di Baumol: questo meccanismo, sostiene Heilbrun, rende i finanziamenti

statali alle arti non solo inutili, ma anche dannosi, perché impedirebbero ai prezzi di riflettere la crescita dei costi. Questo, naturalmente, al netto di eventuali fallimenti del mercato.

Un altro potenziale ostacolo al ciclo di produzione e consumo culturale consiste in quella che viene definita “informazione impossibile”. Nel settore che stiamo esaminando il consumatore si trova in una posizione svantaggiata rispetto al produttore, perché non è in grado di ottenere garanzie certe che l'offerta culturale a lui proposta varrà il costo pagato per essa. La fruizione culturale è comunemente ritenuta un'esperienza soggettiva, non misurabile: per questo non esiste alcun modo di sapere con precisione se ciò che il produttore ritiene “bello” sarà tale anche per il consumatore. Quest'ultimo può certo farsi un'idea di ciò che lo aspetta, preferendo ad esempio un'esposizione di arte antica rispetto ad una di arte moderna, o l'opera di un certo autore piuttosto che un altro. Ma dal momento che il prodotto consiste in un'esperienza diretta con una o più opere, calate in un contesto unico e irripetibile, ogni indicazione precedente al consumo non può essere altro se non generica. Se si compra due volte lo stesso modello di auto, si ottiene due volte lo stesso veicolo; se si va a vedere due volte la stessa opera teatrale, si assiste a due spettacoli diversi. Per quanto possa sembrare affascinante, questa carenza informativa crea seri problemi al consumatore, che, non potendo sapere se i suoi soldi saranno ben spesi, spesso sceglie la via del risparmio, della prudenza e della diffidenza. Ne conclude Trimarchi [1993, p. 162]:

“In un simile contesto, l'unico segnale utilizzabile da parte del consumatore allo scopo di essere guidato nell'adozione delle proprie scelte consiste nella reputazione dell'istituzione culturale, il che impone al consumatore stesso di fare riferimento, nella formazione delle

proprie valutazioni, alla fiducia; in questo senso, i beni e servizi culturali sono stati definiti in questo lavoro *trust goods*, allo scopo di porne in evidenza l'assenza di un affidabile processo informativo e la necessità di ricorrere alla fiducia quale parametro determinante le scelte di consumo”.

Ciò non vuol dire che le industrie culturali non godano anche di alcuni vantaggi particolari. Lo stesso Trimarchi, in un altro saggio [2005], mette in rilievo l'esistenza di un fenomeno di “dipendenza culturale”. L'Autore riconosce, innanzitutto, che le prime esperienze di consumo culturale possono essere costose – non solo in termini economici, ma anche psicologici – perché non facili da comprendere ed apprezzare appieno. Una volta superato questo primo scoglio, tuttavia, l'individuo riesce a fare proprie le conoscenze e la sensibilità necessarie alla fruizione, così che “il costo-opportunità di tale consumo decresce decisamente rispetto al costo degli altri consumi, e questo induce l'individuo a desiderare ‘dosi’ crescenti degli stessi consumi” [Trimarchi, 2005, p. 18]. Il consumatore, dal quel momento, è quindi disposto a pagare costi maggiori per continuare a godere dei prodotti culturali. In alcuni casi, questo meccanismo è rafforzato dalla percezione di appartenere ad una élite, una cerchia ristretta avente la capacità di apprezzare forme artistiche ritenute “alte”.

Andiamo ora ad esaminare un problema comune a tutti i tipi di valutazione delle politiche pubbliche, ma che nel caso delle *cultural policy* è particolarmente spinoso: quello degli indicatori in base ai quali valutare gli effetti di un intervento. Gli scienziati sociali possono registrare la quantità di presenze ad un festival, o il numero di biglietti staccati da un teatro, o ancora il numero di esposizioni ospitate ogni anno da un museo. Tali dati sono certamente utili per capire la quantità di pubblico che ha fruito della politica pubblica, e se detta

politica abbia generato dei vantaggi economici per l'area di riferimento. La maggior parte dei valutatori, d'altra parte, ritiene sufficiente conoscere cifre di questo tipo per trarre le proprie conclusioni. Difficilmente si discute se ciò che viene proposto al pubblico sia effettivamente in grado di fornire un'elevata esperienza estetica, o di sortire l'effetto "civilizzante" tanto auspicato dalle linee programmatiche dei *policy maker*; questo perché generalmente il valore dell'arte e della cultura viene considerato incalcolabile e personale. Così, nonostante generare questo valore sia l'obiettivo primario delle politiche culturali, la valutazione si trova quasi sempre costretta a tacere ogni giudizio sulla sua realizzazione, ripiegando invece su dati relativamente secondari, come l'affluenza di pubblico o il successo commerciale.

Nel tentativo di trovare una soluzione a questo handicap, Marnie Badham [2010] illustra ben sei differenti criteri sui quali è possibile basare una valutazione del prodotto diffuso da una politica politica culturale, ciascuno facente riferimento ad un diverso modo di concepire la cultura stessa. Il primo viene denominato dall'autrice *Cultura come stile di vita*: si tratta di un punto di vista prettamente antropologico, che vuole valorizzare i tratti unici e distintivi che identificano una popolazione dal punto di vista materiale, intellettuale ed emozionale. L'arte viene quindi individuata nell'espressione di mentalità, valori e tradizioni; compito delle politiche culturali sarà dunque proteggere e dare spazio all'identità, intesa soprattutto in senso etnico. L'approccio *Cultura come risorsa*, più pratico, vede le politiche culturali come un'opportunità di sviluppo non solo economico, ma anche e soprattutto civile, in grado di creare senso di appartenenza e integrazione sociale. Abbiamo già visto, poi, la mentalità dell'*Alta cultura*, secondo la quale esistono espressioni estetiche superiori ad altre, per via della loro qualità e della professionalità di chi le ha eseguite. Per questo devono

essere difese e tutelate dallo Stato, che provvede a diffonderle presso il più ampio pubblico possibile. La *Vitalità culturale* è un indicatore della diffusione delle arti e della cultura, della partecipazione e del supporto ad esse all'interno della popolazione. Le *policy* in accordo con questo parametro dovrebbero incoraggiare la presenza della cultura, in qualsiasi forma, nella vita quotidiana. La *Vitalità creativa* si riferisce, invece, più strettamente al mondo dell'arte anziché a quello della cultura in genere. Vengono considerate, in particolare, le arti in grado di generare effetti economici, la loro presenza sul territorio e il supporto ad esse da parte delle politiche pubbliche. Il metro delle *Industrie culturali*, infine, incoraggia i *policy maker* a considerare i loro interventi come un investimento finanziario, avente a fine principale quello di generare ricchezza e lavoro tramite il settore culturale. Ogni criterio illustrato da Badham evidenzia un particolare effetto positivo che una *cultural policy* potrebbe sortire: come per i quattro paradigmi di Lippi, il loro utilizzo congiunto – ove possibile – può quindi essere di grande aiuto al valutatore.

Nel prossimo paragrafo scenderemo di un gradino più nel dettaglio, avvicinandoci all'argomento trattato dal presente testo. Precisamente, osserveremo le prospettive e le problematiche delle politiche culturali con riferimento al panorama italiano e, più in particolare, alla città di Roma.

3. *Il panorama italiano e romano*

Al nostro Paese viene universalmente riconosciuta una ricchezza di beni, talenti e saperi culturali unica nel suo genere. L'insieme di queste risorse potrebbe, teoricamente, rappresentare una fonte di guadagno immensa per i

cittadini e per lo Stato, se adeguatamente supportato e incentivato da un programma coerente di politiche pubbliche a lungo termine. Tuttavia questa potenzialità, per quanto possa sembrare evidente, non sempre viene sfruttata appieno dai *policy maker* della nostra penisola.

Zerboni [2001, p. 1] rileva infatti che l'aspetto economico del patrimonio artistico-culturale di cui disponiamo è stato a lungo messo in secondo piano, per almeno due ragioni. Da una parte, il potere decisionale sulle politiche culturali è stato affidato ad una classe dirigente ancorata ad una concezione di *Alta cultura* che, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, guardava con diffidenza a qualsiasi forma di mercato; dall'altra, si pensava che l'unica via verso lo sviluppo economico passasse per la produzione di beni materiali, e che dunque investire nella cultura non avrebbe portato ricchezza.

Eppure, in ambito accademico, i semi di una nuova concezione delle *cultural policy* vengono piantati già negli anni '40-'50. In questo periodo si dibatte sul concetto stesso di “bene culturale”, non più inteso come un preciso oggetto materiale, ma in senso più ampio come un fattore di identità nazionale. Zajczyk [1994 pp. 13-15] registra la definitiva affermazione, negli anni '60, dell'uso di criteri “antropologici” piuttosto che semplicemente “estetici” al momento di stabilire cosa sia un bene culturale. L'enfasi sul singolo oggetto viene dissolta da una nuova attenzione alle relazioni tra diverse opere e patrimoni, nonché al contesto storico-culturale da cui provengono. Una visione d'insieme, comprensiva, che classifica i beni culturali in cinque gruppi: archeologici; artistici e storici; ambientali; archivistici; librari. E se è vero che i nomi hanno potere, la nuova definizione di ciò che è cultura ha ricadute anche sulla pratica delle politiche culturali.

“La necessità e l'urgenza di una nuova filosofia di gestione del patrimonio culturale è cresciuta parallelamente all'ampliarsi del portato semantico del concetto di bene culturale; con tale espressione, ormai entrata ampiamente nell'uso comune e ufficialmente codificata, si designano quelle emergenze di varia consistenza e natura che, per il loro portato estetico, per la testimonianza storica di cui sono rappresentanti, per il loro essere simboli di una conoscenza tramandata nei secoli, esigono una gestione che attraverso processi di valorizzazione, ne disciplini la fruizione e ne assicuri la conservazione e la tutela”. [La Foresta, 2003, p. 3]

Cambia, quindi, anche lo spirito dell'attività statale: da una esclusiva aspirazione di *tutela* dell'Arte dal mercato e dalla proprietà privata, si arriva ad un obiettivo di *valorizzazione* del patrimonio nazionale. A sua volta, questa concezione implica una visione della cultura meno elitaria, più vicina alla popolazione e strettamente legata al territorio. In quest'ottica, la fruizione “di massa” viene intesa come un volano di civiltà e avanzamento sociale.

Da qui all'utilizzo dei beni culturali come fattore di sviluppo economico il passo è breve. Gli anni '70 vedono un incremento dei fondi pubblici per il settore, che va di pari passo con un graduale processo di democratizzazione e semplificazione dell'accesso alla vita culturale. I problemi di bilancio degli anni '80 modificano in parte questa impostazione, favorendo un'apertura della cultura al privato tramite contratti di *sponsorship*, partecipazioni miste e altre forme di collaborazione economica. Per quanto parzialmente, il mondo dei beni culturali italiani prende posizione sul mercato, cosa inconcepibile solamente pochi anni prima. Nel frattempo, le Regioni e gli enti locali ottengono nuove funzioni e competenze sulla valorizzazione e gestione del loro patrimonio.

Indice della svolta in senso “economico” delle politiche culturali è il Rapporto redatto dall'Associazione culturale Civita tra il 1997 e il 1998 [Zerboni, 2001, p. 3]. In quella sede i beni culturali e ambientali vengono esplicitamente indicati

come un capitale in grado di essere fonte di reddito e occupazione. Il Rapporto Civita prospetta un'offerta culturale basata sul territorio e sul “distretto”, un'area geografica dove i beni culturali vanno ad interagire virtuosamente con altri settori e servizi, creando un'offerta ampia e diversificata. Nel quadro dipinto dall'Associazione, alle istituzioni spetterebbero quindi i compiti di controllo, coordinamento e programmazione del distretto. Tra i grandi obiettivi della trasformazione: richiamare turismo a fronte della crescente competizione globale; incrementare l'occupazione; attirare nuovi flussi di capitali dall'estero.

I provvedimenti normativi degli anni '90 seguono però queste nuove direzioni solo a fasi alterne. Il decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112, recante “Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle Regioni ed agli enti locali”, è certamente un esempio positivo. L'articolo 148, in particolare, definisce “beni culturali” quelli che costituiscono una testimonianza avente valore di civiltà, e parla tanto di “tutela” quanto di “gestione”, “valorizzazione” e “promozione”. Anche l'introduzione del termine “attività culturali”, intese come il formare e diffondere espressioni della cultura e dell'arte, dimostra un netto superamento dell'impostazione precedente. D'altra parte, il “Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali” – decreto legislativo 29 ottobre 1999, n. 490 – soffre ancora di notevoli lacune:

“Pur essendo un intervento che opera nel senso di una delle grandi direttrici tracciate dalle riforme amministrative della fine degli anni '90 (decentramento, apertura ai privati e riduzione della dimensione degli apparati, snellimento organizzativo, normativo e procedimentale), il decreto legislativo sembra aver fatto un passo indietro nella definizione di bene culturale [...] ci si attesta sul concetto di unicità e materialità e sulla tecnica definitoria della legislazione finora in vigore, per cui il termine ‘beni’ per molti aspetti non è riuscito a sostituire ‘cose’”. [La Foresta, 2003, p. 5]

Negli anni 2000 il cambiamento probabilmente più significativo per le materie di cui stiamo trattando viene dal decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, denominato “Codice dei beni culturali e del paesaggio”. Qui l'apertura del settore culturale ai privati viene nettamente e definitivamente consacrata, attraverso cinque fondamentali modalità che Basile [2004] distingue in: l'esternalizzazione di servizi; la compartecipazione di soggetti pubblici e privati ad enti autonomi; la sponsorizzazione; la concessione dell'uso “individuale” di beni; le convenzioni con associazioni culturali e di volontariato. Si tratta forse non di un punto d'arrivo, ma certamente di una tappa importante di ciò che potremmo definire “capitalizzazione della cultura”: un processo delicato e rischioso, ma di enormi potenzialità.

Del resto è la società stessa, soprattutto dai primi anni Ottanta, a mettere in questione l'idea di una cultura chiusa nei salotti dell'élite. Questo grazie alla crescente adesione, dal secondo dopoguerra in poi, alla scuola dell'obbligo, alle scuole superiori e alle università. Già negli anni Settanta l'istruzione di massa genera nuovi bisogni di consumo culturale, imponendo maggiori responsabilità ai *policy maker* di questo settore. A loro volta, i decisori politici intuiscono il ritorno che un intervento culturale ben progettato – e soprattutto, ben pubblicizzato – può avere in termini di consenso elettorale. Nasce la stagione della “cultura dell'effimero”, una nuova propensione all'allestimento di eventi culturali, spesso unici e scollegati tra loro, ma di ampia attrattiva popolare: analizzeremo un po' più da vicino questa tendenza quando andremo a parlare del caso di Roma, perché è proprio lì che l'effimero nasce e sviluppa nel modo più significativo.

Un altro fenomeno sociale ben visibile nel nostro Paese è l'aumentare di spazi autogestiti di creazione e diffusione artistica, con i quali le politiche culturali si

trovano sempre più a dover fare i conti.

“All’origine tante e diverse concause: aspetti di conflitto generazionale, fenomeni di economia informale, azione di gruppi esplicitamente contro-culturali, in generale la persistenza di una cultura e di idee comunitarie, per le quali l’aggregazione sociale non può essere solo il risultato di un’azione imprenditoriale, la creazione dunque di luoghi «sottratti al dominio del mercato». Sono dunque luoghi che propongono musica, teatro e nuovi media, ma anche azione politica, iniziativa sociale, e persino stili di vita e modelli di relazione. Le amministrazioni hanno fatto molta fatica ad individuare un modello adeguato alla integrazione di queste spinte in una convivenza accettabile”. [Felicori, 2001, p. 690]

Si tratta di forme di auto-impiego che riflettono l’ambizione, continuamente crescente nella società contemporanea, dell’attività culturale come professione. Ne sono testimonianza anche le sempre più numerose strutture formative del settore, che non trovano tuttavia un mercato del lavoro sufficientemente spazioso da far posto nemmeno ad una buona parte di chi desidererebbe entrarvi. A sua volta, la scarsità di impieghi “ufficiali” va ad aumentare il numero di spazi autogestiti, collettivi e iniziative indipendenti, complicando ulteriormente il lavoro del decisore pubblico.

Integrare questo variegato tessuto creativo e produttivo è, del resto, un’aspirazione diffusa dei *policy maker* italiani ed europei, che hanno iniziato a concepire le città come singoli sistemi, all’interno dei quali favorire tanto la cooperazione quanto la competizione. Si mira quindi a fondere turismo e cultura, attraverso piani strategici in grado di attirare flussi di visitatori tramite un’offerta di qualità, che vede coinvolti numerosi attori istituzionali, sociali e privati nell’ambito di una progettazione condivisa a medio-lungo termine.

Cooperazione e condivisione, dunque, come chiave del futuro sviluppo

economico e culturale. Non solo a livello cittadino, ma anche nazionale ed europeo: Felicori [2001, pp. 696-697] arriva a suggerire l'istituzione di un "sistema europeo per le arti". L'Autore propone di partire dalla creazione di Agenzie regionali che promuovano la creatività locale sullo scenario nazionale e internazionale, nell'ottica dell'istituzione di veri e propri "uffici commerciali" che si dedichino all'esportazione della nostra produzione culturale, coordinati a loro volta dallo Stato. Un simile discorso viene proposto per l'Unione europea, in particolare riguardo la creazione di istituti culturali europei che agiscano come delle "ambasciate culturali", al fine della promozione su scala continentale. Tornando all'Italia, infine, Felicori suggerisce di redistribuire il patrimonio artistico mobile del Paese, in modo da rendere più attraenti le località culturali diverse dai tre grandi poli – Roma, Venezia e Firenze – ed espandere così l'offerta turistica di rilievo globale anche ad altri centri finora considerati "minori". Si tratta di un'idea molto difficile da tradurre nella pratica, a causa delle indubbie resistenze che offrirebbero le tre grandi città d'arte, ma che dà misura di quanto sia ormai diffusa la spinta verso una gestione territoriale e integrata del sistema dei beni culturali. Anche La Foresta [2003, p. 10] esprime una posizione non dissimile da quella di Felicori, sottolineando allo stesso tempo anche un altro tipo di problema: quello della comunicazione.

“Il Centro studi del Touring club ha stimato che trenta dei cinquanta milioni di visitatori che ogni anno affollano i musei italiani rimangono tuttora concentrati soltanto in 400 (delle oltre tremila) tra gallerie e aree archeologiche italiane, caratterizzate da una offerta accattivante e da un livello di notorietà che è sicuramente tra i fattori decisivi nella scelta operata. Tale stato di fatto determina forti squilibri e disorientamento nel visitatore conseguente all'articolazione dualistica tra musei di serie A e di serie B. In alcuni casi, inoltre, i processi di valorizzazione che insistono su singole istituzioni non sembrano adeguatamente collegati ed integrati a livello

territoriale; in altri casi si assiste ad una diffusa sottoutilizzazione della stessa dotazione culturale, dovuta all'incapacità di promozione e organizzazione dell'offerta [...] In tal senso non si tratta solo di salvaguardare il patrimonio, ma di comunicarlo ai media e di promuoverlo nei circuiti turistici”.

Focalizziamo ora la nostra attenzione sulla città di Roma, senza dubbio uno dei centri culturali più importanti della penisola italiana. Nella Capitale le politiche culturali conoscono uno sviluppo particolare, che a volte anticipa le tendenze che si riscontreranno in seguito in tutto il Paese. Ne è un esempio la cosiddetta “cultura dell'effimero” degli anni Settanta-Ottanta, alla quale abbiamo già accennato: una stagione di diffusione della cultura presso un pubblico di massa, che avviene tramite la creazione di un “evento”. L'evento, fulcro dell'effimero, è un'occasione unica che unisce diversi prodotti e tendenze in maniera insolita, con il fine ultimo di dare visibilità alla stessa istituzione che l'ha promosso. Si tratta di una serie di manifestazioni che Cipriani [1991, p. 17] definisce “più vistose e spettacolari che non destinate a porre le premesse di una continuità efficace e diffusamente produttiva”; insomma, degli *exploit*, delle occasioni festive basate più su annunci e promesse a mezzo stampa che su veri e propri contenuti di rilevanza culturale [D'Amato, 1991, pp. 42-65]. Promotore e protagonista indiscusso della cultura dell'effimero è Renato Nicolini, Assessore romano alla Cultura dal 1976 al 1981, in quale non nasconde che dietro le roboanti iniziative della sua amministrazione si celavano in realtà una grande disorganizzazione, una scarsa conoscenza delle procedure burocratiche e il peso di un'opinione molto diffusa nel resto del Comune: quella che, dopotutto, l'Assessorato alla Cultura non servisse poi a molto [Cipriani, 1991]. Eppure, il modello dell'effimero ha successo e si diffonde in tutta Italia, a prescindere

dall'orientamento politico, dalla zona e dalla dimensione delle città. Di conseguenza le spese pubbliche in ambito culturale, gestite direttamente dall'Assessore locale e dal suo staff, aumentano fino al 55% tra il 1980 e il 1982 [Felicori, 2001, p. 689].

Ciononostante, per quanto superficiale e approssimativa, la stagione dell'effimero è stata anche in grado di sortire degli effetti positivi sul panorama culturale degli anni Ottanta. Morcellini [1991] evidenzia il lascito dei grandi eventi e dei festival nel senso di una democratizzazione dell'accesso alla cultura, della sua sottrazione ad una cerchia esclusiva di fruitori d'élite in favore di una più vasta partecipazione popolare. Rinunciando all'intento pedagogico, sostiene Morcellini, l'effimero ha “sdrammatizzato” la cultura e stimolato l'interesse di un pubblico più ampio; allo stesso tempo, ha permesso di riconoscere il fatto che il successo di pubblico di un bene o di un evento culturale dipende anche dalla sua visibilità, ossia dall'attività di comunicazione e di “annuncio” che viene svolta sui media per pubblicizzarne l'esistenza.

Questo non vuol dire che nella Capitale sia tutto rose e fiori. Almeno fino all'inizio degli anni Novanta, le politiche culturali romane non riescono a liberarsi della disorganizzazione già vissuta da Nicolini. Cipriani [1991, p. 19] parla di previsioni di spesa avventate, rendiconti lacunosi, archivi trascurati che costringono chi studia le attività dell'Amministrazione a fare affidamento più sulle fonti giornalistiche che sui documenti istituzionali. Alla base, secondo l'Autore, c'è

“una visione dirigistica del servizio pubblico. Nessuna consultazione della base è prevista. La delega – al di là delle forme in cui viene assegnata – è sempre in bianco, anche perché solo gli addetti ai lavori sono in grado, parzialmente, di valutare le modalità e i risultati di un

programma. Avventurarsi inoltre nei meandri della burocrazia amministrativa è impresa proibitiva anche per gli esperti. Persino un assessore impiega anni per sciogliere tutti i nodi del reticolo procedurale. In pratica l'elettore non riesce ad avere elementi probanti per un giudizio sostanziale di merito” [Cipriani, 1991, p. 40].

L'introduzione di un maggiore rapporto con i privati, incoraggiato a livello nazionale, ha portato alla ribalta nuove questioni nel panorama romano e, per estensione, laziale. Giachi [Legacoop Lazio, 2003, pp. 7-19], lamentando la posizione di debolezza economica di molte cooperative locali del settore culturale, ha individuato nella Regione una scarsa capacità di programmazione a medio-lungo termine, che riduceva i rapporti con gli enti privati ad una serie di “interventi-francobollo”, tra l'altro non sempre trasparenti nelle procedure di affidamento dei lavori. Anche Bianchi [Legacoop Lazio, 2003, pp. 69-76] evidenzia le stesse problematiche, sostenendo che “l'integrazione di soggetti diversi che gestiscono un bene comune è ormai diventata un'esigenza fondamentale per questa regione e, in particolare, per la città di Roma”.

In compenso la Capitale ha assistito, nell'ultimo decennio, a tutta una serie di politiche mirate all'incremento dell'offerta culturale intesa in senso ampio: dal recupero dei notoriamente numerosi beni archeologici, alla creazione di centri più orientati al contemporaneo, come il MACRO e l'Auditorium Parco della Musica, fino all'istituzione di eventi come il Festival Internazionale del Film di Roma. Nonostante cambiamenti anche radicali di gestione e di orientamento politico – primo tra tutti il passaggio, nel 2008, da un'amministrazione di centrosinistra a una di centrodestra – l'attenzione alle politiche culturali come fattore di sviluppo economico e attrazione turistica è rimasta sostanzialmente una costante degli anni Duemila.

Rimane però una questione importante: mettere a sistema queste offerte culturali, vecchie e nuove, in modo da creare dei “distretti” che incoraggino il pubblico verso una maggiore fruizione di diversi prodotti. Si tratta di creare una rete, nella quale ciascun nodo “spinge” il consumatore ad esplorare altri nodi, abbandonando quindi la logica della singola, grande attrazione, verso un'esperienza più diffusa sul territorio. Un'esigenza che l'Amministrazione comunale percepisce almeno dal 2003, quando l'allora Assessore ai Lavori Pubblici, Giancarlo D'Alessandro, afferma:

“In tutto il mondo sanno che Roma è una città straordinaria con immensi patrimoni storici, artistici e di archeologia, ma finora è mancato un ‘sistema’ che riuscisse a sfruttare appieno queste risorse [...] La valorizzazione dei nostri beni va dunque legata alla loro fruizione e su questo piano dobbiamo proseguire puntando al concetto di circuito che leghi in modo indissolubile le varie fasi della visita turistica: la promozione, gli itinerari, la fruizione della città e la ricezione alberghiera”. [Legacoop Lazio, 2003, pp. 87-88]

Un'idea di offerta culturale stabile e integrata, che però ha trovato un'applicazione discontinua nella pratica delle politiche pubbliche romane. Ci sono stati indubbiamente dei passi in avanti, come il Sistema dei Musei Civici – chiamato anche “Musei in Comune” – che dal 2005 riunisce un insieme estremamente diversificato di siti museali ed archeologici. Tra gli obiettivi di maggiore interesse c'è quello di una politica tariffaria omogenea, con la possibilità di creare card e convenzioni valide tra i diversi siti, l'istituzione di un numero unico per le informazioni e le prenotazioni, una biglietteria unica online e più in generale una serie di attività di supporto e comunicazione a vantaggio dei membri. Ma accanto a questi sicuri progressi nella creazione di una rete culturale, si registrano anche iniziative che portano ancora il carattere

dell'effimero. Uno tra tutti, il Festival Internazionale del Film di Roma, che sembra addirittura antitetico all'idea di rete cittadina, regionale e nazionale illustrato sopra. Sin dalla sua nascita, nel 2006, il Festival ha infatti iniziato una diretta e ostile competizione con la ben più consolidata Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica di Venezia, dal cui modello fa peraltro fatica ad emanciparsi. Ecco dunque riaffiorare l'effimero: un evento puntuale, di grande richiamo certo, ma privo di un'identità propria e di una progettualità a lungo termine e ad ampio raggio. Notevolmente migliore la Notte Bianca, istituita nel 2003, che seppure effimera per definizione, riesce a creare una rete di iniziative culturali diffuse su tutto il territorio romano, anche se solo per un giorno all'anno.

In ultima analisi, i *policy maker* italiani vivono il problema di mettere a sistema in maniera virtuosa il patrimonio storico, artistico e paesaggistico italiano, favorendo al contempo un'apertura fruttuosa e trasparente all'intervento dei privati. Un problema sentito a Roma in modo particolare, dove il tentativo di creare una rete integrata di offerte fa fatica a tenere il passo con dei processi costanti di creazione o recupero di attrazioni culturali, in una tensione continua tra stabilità ed effimero.

Per acquisire tutti gli strumenti necessari a valutare il caso del MACRO, non ci resta adesso che andare ad analizzare una tipologia specifica di offerta culturale, comunemente definita come “arte contemporanea”.

4. *Il mondo dell'arte contemporanea*

Per “arte contemporanea” si intende un insieme estremamente variegato di

opere e autori. In realtà, le fonti di ispirazione e le modalità espressive sono talmente tante, e così diversificate, che forse l'unico vero tratto comune a tutte queste produzioni è l'essere state realizzate dal secondo dopoguerra in poi.

Proviamo ugualmente, con l'aiuto di De Bartolomeis [2000], a delineare un insieme di caratteristiche che possano distinguere l'arte del contemporaneo da quelle dei periodi storici che l'hanno preceduta. Innanzitutto, come abbiamo già accennato, si può constatare una grandissima varietà di materiali e di tecniche, che trascende le forme canoniche della pittura e della scultura. Le opere contemporanee possono venire realizzate a partire da qualsiasi elemento – dagli scarti industriali ai materiali organici – e processate con qualsiasi metodo di lavorazione; è possibile persino che i componenti non vengono lavorati affatto. Assistiamo poi al proliferare di tecniche che accostano oggetti diversi, come il *collage* e l'*assemblage*, per culminare nelle *installazioni*, vere e proprie opere tridimensionali che occupano interi ambienti, incoraggiando lo spettatore ad esplorare e ad interagire con il prodotto dell'artista. In generale, possiamo descrivere un deciso desiderio evasione dal classico spazio del museo e dalla tradizionale staticità dell'opera: prendiamo ad esempio la *land art*, che realizza le sue opere direttamente in ambienti naturali; oppure la tendenza ad organizzare i cosiddetti *happening*, eventi unici che all'esposizione degli oggetti artistici uniscono musica, danza, proiezioni, recitazione e giochi di luce. Estremamente rilevante è, del resto, l'utilizzo innovativo di mezzi tecnologici avanzati e della multimedialità.

Scendendo invece nei contenuti dell'opera, troviamo che la raffigurazione delle forme tende a discostarsi dalla realtà, anche in maniera estrema: si va da un'ampia adesione all'astrattismo, alla geometrizzazione, fino alla deformazione, al deturpamento o alla negazione stessa della morfologia della figura. Ciò è

legato a quello che De Bartolomeis definisce “concettualismo”, ossia una netta svalorizzazione della rappresentazione artistica accurata e verosimile, per privilegiare invece il discorso sull'idea e sulla riflessione dell'artista, che acquista un ruolo centrale a discapito del prodotto effettivamente realizzato.

Nel mondo dell'arte contemporanea cambia anche il ruolo delle istituzioni che collegano l'opera e l'artista con il pubblico. Vettese [2005] racconta come i musei siano progressivamente passati, da semplici “templi” dove l'arte veniva esposta e conservata, ad essere dei luoghi di selezione e valorizzazione delle opere. In ultima analisi, collezionando ed esponendo certi artisti e non altri, queste istituzioni opererebbero una vera e propria *scrittura* della storia dell'arte. Il museo, inoltre, ha come funzione aggiuntiva – ma certamente non secondaria – quella di conferire prestigio alla sua comunità di riferimento. Scrive infatti Vettese [2005, pp. 27-28]:

“La nascita e la politica di un museo, per un paese o una città, reca infatti impliciti molti significati. Il primo è dimostrare di avere risolto i problemi più gravi della convivenza civile; il secondo è mostrare una fiducia nella propria capacità di proporsi al consesso internazionale tale da non temere gli aspetti sperimentali della cultura. Un altro lato significativo è evidenziare di agire in modo lungimirante, considerando appunto i beni artistici, passati e presenti, come un simbolo capace di veicolare un'identità nazionale potente, corrispondente a un reale impatto di quel paese sulla scena politica globale”.

Sulla spinta di queste aspettative, e nelle giuste condizioni, un museo di arte contemporanea può diventare una macchina capace di muovere milioni di euro e di attrarre un'enorme mole di turismo. L'Autrice, tuttavia, rimarca anche la presenza di un “effetto blockbuster”, in base al quale i musei, nel tentativo di attirare più visitatori, si attestano su esposizioni e offerte ormai consolidate,

limitando il proprio lato sperimentale. Allo stesso tempo la tensione verso un pubblico maggiore porta alla validazione artistica di oggetti popolari, ma che normalmente sarebbero considerati di uso comune, come nel caso della mostra “L'Arte della Motocicletta” al Guggenheim di New York.

In Pratesi [2006b] si dubita però che gli sforzi per attrarre pubblico siano destinati a generare profitto. Un bilancio in attivo sembra impossibile, se basato solamente sui biglietti venduti; per raggiungere l'obiettivo e far quadrare i conti, devono necessariamente entrare in gioco finanziamenti statali, *partnership*, sponsor e donazioni:

“I musei in generale, e quelli d'arte contemporanea in particolare, non generano profitti. Nella migliore delle ipotesi, si può immaginare che un museo ben gestito possa arrivare a coprire con la propria attività una quota relativamente considerevole dei costi, che può giungere fino al 30-40%, ma solo per quelli estremamente orientati alla raccolta fondi e alla capacità di attirare una domanda culturale pagante. Il resto deve venire, a seconda dei casi, dalla mano pubblica nazionale o locale, dai partner permanenti, dai frutti dell'*endowment*. Percentuali superiori, con pochissime e particolari eccezioni, sono solo dei bei sogni [...] Ciò non toglie, però, che per progetti speciali, come mostre temporanee o residenze d'artista, si possa arrivare ad una copertura anche totale”. [Pratesi, 2006b, p. 23]

L'importanza delle mostre temporanee viene ribadita anche da Vettese [2005], più in particolare per quanto riguarda le mostre periodiche collettive, che riuniscono artisti diversi ma riconducibili a uno stesso movimento o corrente. Al di là dell'attrattiva che possono esercitare sul pubblico, le mostre periodiche collettive sono anche strumenti liberi e flessibili, dove le avanguardie sono in grado di esprimersi senza i rigidi vincoli selettivi che precedono l'ingresso in una collezione museale permanente. Le esposizioni temporanee possono diventare,

dunque, un antidoto all'effetto blockbuster di cui parlavamo sopra.

Nei musei di arte contemporanea si realizza però anche un'altra funzione, estremamente importante, seppure non immediatamente evidente. Si tratta di quello che Dal Lago e Giordano [2006] definiscono come conferimento di “aura”, mutuando un concetto di Walter Benjamin. La tesi degli Autori parte dalla constatazione del fatto, piuttosto evidente, che l'arte contemporanea può essere radicalmente diversa dalle forme d'arte che l'hanno preceduta. Gli esempi più noti sono le opere di Andy Warhol e Marcel Duchamp, che introducono nel loro lavoro oggetti di uso assolutamente comune e quotidiano, normalmente considerati all'esterno del canone artistico. Con l'ingresso di questi elementi “non-artistici”, quindi, diventa sempre più difficile stabilire cosa sia effettivamente arte e cosa no; non per nulla le opere contemporanee sono largamente considerate difficilmente comprensibili – complice la già citata enfasi sul concettualismo – se non, in certi giudizi, assurde e pretestuose. Gli Autori, tuttavia, riescono ad individuare un fattore distintivo tra “arte” e “non-arte”: l'aura, appunto, ossia “l'insieme di cornici sociali e cognitive che fanno dell'arte quello che è” [Dal Lago e Giordano, 2006, p. 16]. In altre parole, una qualsiasi opera contemporanea, per essere individuata come arte, ha bisogno di qualcuno che la presenti come tale nel circuito degli esperti e dei fruitori. Si tratta di un'operazione di “incorniciamento”: l'esposizione in un museo, la recensione da parte un critico, l'apparizione in una rivista specializzata possono trasformare potenzialmente qualsiasi oggetto in un'opera d'arte, conferendogli una qualità intangibile, un'aura appunto, che la rende esteticamente e intellettualmente valida agli occhi dei fruitori del contemporaneo.

Nel circuito che stiamo descrivendo, di conseguenza, acquistano un'importanza crescente due ruoli, spesso coincidenti: quella del critico e quella del curatore.

Entrambi sono figure-chiave nel conferimento di aura e nella scrittura della storia dell'arte, come sottolineano ancora Dal Lago e Giordano [2006, p. 93]:

“Oggi, il critico non appare più come il mero depositario dei valori estetici o il tramite tra vita intellettuale o arte. Se in arte il discorso è tutto, il critico ha il ruolo di vero demiurgo dell'attività artistica. Possiamo renderci conto di tale indispensabile funzione sfogliando il catalogo di una qualsiasi mostra: il curatore (di norma un critico) chiama a esporre gli artisti in base a un suo progetto o schema teorico, in cui inserisce le loro opere, che assumeranno un senso specifico come espressioni di un certo movimento o tendenza. Così facendo il critico legittima la propria attività, la critica, come parte essenziale dell'opera e della sua fruizione”.

Sostanzialmente dello stesso avviso Vettese [2005], che descrive il curatore come la vera e propria anima dei musei e delle mostre pubbliche, affermatosi in maniera crescente tra gli anni Settanta e Novanta. Forse ancor più delle conoscenze teoriche, in un curatore contano le conoscenze personali: il capitale relazionale che può mobilitare per adunare gli artisti, raccogliere gli sponsor, contrattare con le gallerie. Il rapporto con il territorio e con il tessuto artistico locale che il curatore riesce ad instaurare fa spesso la differenza tra l'affermazione e la chiusura di un museo di arte contemporanea, specialmente se questo non può vantare una collezione permanente di grande rilievo. Il critico-curatore, inoltre, tende a sfruttare la sua rete di relazioni in maniera selettiva e tendenzialmente coerente. Ciò avviene alla luce di una propria, personale teoria sull'arte contemporanea, che a sua volta genera il desiderio di mettere assieme un circuito di artisti che la rappresentino. Riassumendo:

“L'obiettivo del curatore di oggi è quello di costruire un proprio discorso teorico, con l'aiuto delle opere prescelte e degli artisti selezionati. Ne consegue una visibilità sempre più *glamour*, almeno negli ambienti dell'avanguardia, e un prestigio che aumenta la sua vera ricchezza

professionale, il capitale relazionale: la rete di rapporti con gallerie, collezionisti, sponsor, amministrazioni, direttori di musei e soprattutto con gli artisti medesimi [...] Va sottolineato come quella del critico commentatore, del direttore di museo, del curatore indipendente o del curatore museale non siano carriere distinte”. [Vettese, 2005, p. 36]

E gli artisti contemporanei, in linea generale, si adeguano a questa logica: come sottolineano anche Dal Lago e Giordano [2005], i tempi de “l'arte per l'arte” sono finiti; gli artisti d'oggi si trovano a dover affrontare logiche decisamente più prosaiche di economia e compravendita, nelle quali il critico-curatore svolge, molto più che in passato, il ruolo di giudice ineludibile del valore e dell'aura di ciascuna opera.

Ma quale tipo di pubblico viene attirato dall'arte contemporanea? Secondo Sacco [Pratesi, 2006b, p. 25] si tratta particolarmente di “professionisti giovani o medio giovani”. Sono individui generalmente già inseriti nel mondo del lavoro, con buoni livelli di scolarizzazione, abituati e istruiti al contatto con la cultura contemporanea, con numerosi viaggi e letture alle spalle. Oltre a questo *target*, per così dire “standard”, vengono segnalate anche due nuove, possibili frontiere, radicalmente diverse l'una dall'altra. La prima è quella dei “giovanissimi”, incuriositi da un museo che non è più solo esposizione, ma che tende anche ad offrire un carnet variegato di offerte interattive e coinvolgenti. L'altro orizzonte, forse sorprendentemente, è quello degli anziani e dei pensionati, nonostante lo stesso Sacco riconosca apertamente che si tratta di un pubblico in buona parte non attratto dal contemporaneo, e comunque non incoraggiato in Italia. Eppure si tratta di un fronte in espansione, specialmente nel caso di alcuni Paesi nordeuropei, che hanno allestito mostre e laboratori progettati espressamente per attirare e stimolare questo tipo di domanda.

L'arte contemporanea, insomma, si presenta come un'offerta culturale di difficile fruizione, ma in grado di offrire prospettive e spunti estremamente interessanti. In Italia, come rilevato anche da Pratesi [2006a], questo mondo sta vivendo un periodo di forte espansione, con la fioritura di musei, progetti e associazioni con forti connessioni alla dimensione locale e territoriale. Nonostante l'assenza di istituzioni e politiche che diano un impulso nazionale e a lungo termine, il panorama contemporaneo appare vivace e dinamico, e promette di aggiungere nuove ricchezze al patrimonio artistico nazionale. Si tratta, quindi, di un ambito che le politiche pubbliche culturali non possono permettersi di trascurare.

Nei prossimi capitoli cercheremo, pertanto, di offrire un contributo all'analisi delle prospettive e delle problematiche poste dall'applicazione delle *cultural policy* all'arte contemporanea. E lo faremo attraverso uno specifico studio di caso: quello delle politiche comunali attuate nei confronti del MACRO, il Museo d'Arte Contemporanea di Roma.

LE ORIGINI DEL MACRO: UNA STORIA DI ANTEFATTI

Con le sue esposizioni d'arte contemporanea, la sua architettura d'avanguardia e persino un nome, “MACRO”, studiato per scostarsi dal canone dei musei più tradizionali, il museo di via Nizza non sembrerebbe avere più di una ventina d'anni. Ma è veramente così?

Una stima del genere sarebbe in parte errata, e in parte no.

Sarebbe errata perché quello che oggi chiamiamo “MACRO” ha in parte origine da una collezione precedente, raccolta sotto il nome di Galleria Comunale d'Arte Moderna e Contemporanea. La Galleria inizia a prendere forma più di un secolo fa, nel 1883, quando il Comune acquista alcune opere all'Esposizione Internazionale di Belle Arti (Roma, 21 gennaio - 1 luglio), il primo evento di questo tipo realizzato in Italia a guardare anche al di là delle Alpi. O almeno così sarebbe negli intenti, perché nei fatti “di *internazionale* la mostra romana ha ben poco e pressoché tutta la critica [...] non può che sottolinearlo” [Bonasegale, 2004, p. XXI]. Obiettivi dominanti sono, in realtà, la formazione di un'identità artistica nazionale e, allo stesso tempo, il compiacimento dei gusti delle gerarchie clericali.

Da parte sua, il Comune di Roma

“Non ha stanziato fondi per acquisti nei bilanci precedenti, non possiede una Galleria d'Arte Moderna, è assillato dalle fazioni e dalle proteste preventive non solo romane, ma di tutta Italia, deve comunque consolidare il ruolo di Roma capitale e impegnarsi in una politica di acquisti per quanto possibile imparziale, equilibrata e allineata soltanto per la qualità alle

diverse tendenze, anche territoriali, che l'Esposizione presenta. Nell'indecisione generale è il Sindaco, duca Leopoldo Torlonia, a prendere l'iniziativa di far stanziare cinquemila lire per gli acquisti e [...] decide che intanto una parte assai cospicua della somma (ben diciottomila lire) sia destinata all'acquisto della serie *Roma pittoresca. Memoria di un'era che passa*, quaranta acquerelli di Ettore Roesler Franz. [...] le trentaduemila lire residue dopo la compera degli acquerelli di Roesler Franz vengono investite in sei opere destinate a costituire il primo nucleo della Galleria Comunale d'Arte Moderna". [Bonasegale, 2004, p. XXII]

Si tratta di tre opere pittoriche (*Gli ultimi giorni della libertà*, di Pietro Aldi; *Episodio dell'inondazione di Verona*, di Angelo Dall'Oca Bianca; *Canzone allegra*, di Vincenzo Volpe) e tre scultoree (*Giotto*, di Salvino Salvini; *Cleopatra*, di Girolamo Masini; *Il Saltimbanco*, di Giuseppe Gasbarra) alle quali si aggiungerà poco dopo il dipinto *Frigidarium* di Alessandro Pigna.

Ben presto, tra ulteriori acquisti e donazioni spontanee, l'amministrazione capitolina si ritrova tra le mani un patrimonio di centinaia di opere, la maggior parte delle quali firmate da romani. Un ritratto importante della realtà artistica della capitale tra fine Ottocento e inizio Novecento, che il Comune di allora sembra però gestire con imbarazzo. A partire dal nome della Galleria, ma non solo:

“Intanto l'intitolazione all'arte “moderna e contemporanea” riflette una concezione ambigua, dove i due termini, moderno e contemporaneo, non solo non coincidono con l'accezione accademica [...] ma negli intenti degli amministratori in realtà erano fungibili. Da questa prima anomalia, unita per oltre cent'anni alla mancanza di una sede definitiva, discende una storia complessa, che comincia nel 1883 e che ha visto diverse – e a volte umilianti – soluzioni provvisorie per un patrimonio di alto valore storico-artistico e documentario. Continui cambiamenti di sede, chiusure di lungo periodo e riaperture frammentarie hanno reso questa raccolta un'istituzione negata per decenni, con conseguente

dispersione delle opere e loro definitivo riordino e accorpamento avvenuto soltanto negli anni Novanta, a conclusione di un lungo e impervio lavoro di recupero avviato e concluso dalla Direzione”. [Ghio e Tancredi, 2001, p. 16]

Infatti se, come si suol dire, il buongiorno si vede dal mattino, la reazione che suscitarono le prime acquisizioni di cui abbiamo parlato sopra fu un segnale chiarissimo del destino della Galleria:

“Le polemiche dilagarono sia per l'ambito accademico e tradizionalista entro il quale erano state effettuate le scelte sia per la scarsità della rappresentatività della scuola romana. L'esito fu un silenzio abbastanza duraturo sull'istituzione della Galleria Comunale d'Arte Moderna [...] 'E' lontana dal pensiero dell'Amministrazione l'idea di far concorrenza allo Stato istituendo una Galleria Municipale d'arte moderna' dichiara l'Assessore Alberto Tonelli”. [Bonasegale, 2004, p. XXIII]

La prima sede ufficiale della Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma viene di conseguenza indicata solo nel 1925, presso il Palazzo Caffarelli in Campidoglio. Una sede di tutto rispetto: origine cinquecentesca, ospite dell'ambasciata di Prussia fino al 1918, Palazzo Caffarelli era stato appena ristrutturato, con l'aggiunta di una terrazza che ancora oggi domina il Foro romano e la sponda destra del Tevere. Due piani vengono destinati, appunto, all'esposizione artistica, sotto il nome di “Museo Mussolini”, che apre al pubblico il 15 gennaio 1926.

Il repertorio della Galleria nel frattempo continua ad ampliarsi, con nomi di spicco quali Balla, De Chirico e Guttuso. Infatti, secondo Bonasegale [2004, p. XXVI] “la politica del Governatorato nei confronti della Galleria Mussolini è analoga alla nuova politica delle arti del Governo. Alle grandi mostre o rassegne

organizzate a Roma e nel resto d'Italia si compra per le collezioni della Galleria con stanziamenti molto cospicui: assai di più che nel periodo precedente”.

L'esperienza del Caffarelli si chiude però alla vigilia della guerra, nel 1938. La Galleria di Roma viene soppressa e la sua collezione confluisce in quella della Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di via delle Belle Arti. Una sistemazione prestigiosa ma stretta, dal momento che, per ragioni di spazio, solo una piccola parte delle opere può essere esposta in quella sede.

Bisogna aspettare il 1949 per vedere la raccolta comunale ricostituita, ricollocata e riaperta al pubblico, questa volta presso Palazzo Braschi a piazza Navona. Un palazzo settecentesco dalla storia tormentata quasi quanto la Galleria che ospita, essendo stato sede prima del Ministero degli Interni, poi di varie istituzioni fasciste, e infine rifugio di qualcosa come trecento famiglie di sfollati, che avevano lasciato l'edificio in condizioni decisamente non ottimali.

“La riapertura” scrive però Bonasegale [2004, p. XXVII] “suscitò un bel fervore di acquisizioni ottocentesche: in due anni, 1950 e 1951, la collezione si arricchì acquistando da un'erede di Annibale Brugnoli un *corpus* di opere grafiche del maestro, che si unirono alle opere già acquisite nel 1928”. D'altra parte, è anche vero che l'integrità della collezione già esistente non viene garantita. Una parte delle opere, infatti, non lasceranno mai viale delle Belle Arti e rimarranno patrimonio della GNAM. Dal 1963 al 1981, inoltre, un altro pezzo della raccolta viene perso in favore del Palazzo delle Esposizioni a via Nazionale, dove resterà fino all'inizio dei lavori di ristrutturazione dello stesso. Nel 1987, infine, lo stesso Palazzo Braschi viene chiuso per inagibilità.

Passato lo slancio iniziale, “si acquistano opere di irrilevante valore estetico, tranne qualche rara eccezione che tuttavia non connota le raccolte” [Ghio e Tancredi, 2001, p. 17]. Una decadenza acquisitiva che non sembra, però,

riguardare solo ed esclusivamente la collezione in oggetto:

“Dalla fine degli anni Quaranta ad oggi, ben poco è stato fatto per incrementare le collezioni di arte contemporanea, si è pian piano estinto l'istituto della committenza pubblica; il Comune quasi mai acquista alle grandi mostre – se si esclude una certa continuità con la Quadriennale – o alle aste, si è interrotto, quindi, il rapporto diretto con gli artisti, con i loro eredi, con le gallerie, insomma con la produzione d'arte. Gli artisti a loro volta, assai poco invogliati, difficilmente arricchiscono le collezioni pubbliche con donazioni. [...] Così gli ultimi quaranta anni sono caratterizzati dalle sporadiche presenze di opere anche importanti, ma del tutto decontestualizzate, in modo da non permettere, né tanto meno consigliare, una lettura sincronica, attraverso la quale inevitabilmente si arriverebbe a confondere le poche opere rilevanti con quelle numericamente ben più ponderose, acquistate nel corso delle mostre del Corpo dei Vigili Urbani o degli impiegati comunali”. [Bonasegale, 1995, pp. 51-52]

Ciononostante, gli anni Novanta segnano un periodo di rinascita: sotto la direzione di Giovanna Bonasegale, ha inizio un'intensa attività di riordino e di inventariazione. Finalmente, si fa il punto sull'effettivo patrimonio della raccolta, che ha supera la soglia delle 5000 opere. Racconta la stessa Bonasegale:

“Nel 1990 mi fu affidato il primo incarico di revisione inventariale e, dopo due anni, nel 1992, la Direzione della Galleria. [...] L'inventario della Galleria ricordava quelle bibliografie generali ordinate alfabeticamente, nelle quali si confonde tutto e in particolare le fonti con i testi a stampa, per cui accade di incontrare Argan prima di Bellori o Vasari subito dopo Valcanover; le voci relative alle opere erano mescolate ad altre voci diverse, così che risultava complicato anche il tentativo di ricostruirne l'effettiva presenza. [...] Sono stati anni di attività molto intensa, durante i quali si è finalmente configurata anche la struttura della Galleria Comunale: istituto di conservazione e di tutela di un patrimonio storico-artistico di importanza cruciale per la storia dell'arte dell'Ottocento e del Novecento italiani, ma anche istituto di ricerca e di documentazione per l'arte moderna e contemporanea”. [Bonasegale, 1995, p. 15]

Sono stati anche anni di lavoro frenetico e al tempo stesso certosino, svolto fuori e dentro i magazzini. Ad animare i ricercatori, come vedremo, è la promessa di un nuovo trasloco, stavolta però definitivo.

“La riunificazione della raccolta in vista del successivo cambiamento di sede ha comportato un lavoro preliminare assai complesso di riscontri inventariali, di verifica della reale esistenza dei singoli pezzi e del loro stato di conservazione, di campagna fotografica e di restauro e, soprattutto, di individuazione e di recupero di opere che a seguito degli indiscriminati spostamenti da un ufficio all'altro, e dell'assenza del dovuto controllo, non erano più state rintracciate da molti anni. Le opere affidate per arredo in diversi uffici, comunali e non – quasi millecinquecento, come si è detto sopra – sono state ricondotte nella sede di Palazzo Braschi. Purtroppo è stata questa l'occasione per acclarare l'irreperibilità di centinaia di opere, tra le quali molti pezzi importanti, la cui mancanza priva anche questa mostra di testimonianze di notevole interesse”. [Bonasegale, 1995, p. 51]

In compenso, sin all'inizio degli anni Ottanta si va formando l'opportunità di una nuova sede per la Galleria: a piazza Alessandria, infatti, la Società Peroni Spa sta cercando nuove destinazioni d'uso per il suo storico complesso industriale. Si parla di 200.000 metri cubi di volume disposti su due ettari, che ospitano impianti di produzione, locali di stoccaggio, officine e uffici della famosa casa birraia. L'edificio in sé, costruito dall'architetto Gustavo Giovannoni tra il 1907 e il 1920, ha una certa vocazione culturale e un profondo rapporto con il quartiere Salario-Nomentano:

“Alcune delle architetture che lo compongono rivelano motivi di interesse in quanto costituiscono una delle rare testimonianze di archeologia industriale nella capitale, e uno dei progetti di maggior qualità realizzati a Roma da Gustavo Giovannoni; d'altro canto lo

stabilimento presenta nel suo insieme anche forti disomogeneità e contrasti qualitativamente molto evidenti – anche all'interno di uno stesso blocco – conseguenti alla non continua opera di progettazione svolta da Giovannoni, ed anche alla diversa funzione assolta dai padiglioni in rapporto al generale funzionamento del complesso produttivo [...] I primi edifici dello stabilimento industriale della Birra Peroni vennero costruiti a ridosso di piazza Alessandria, con i fronti (poi parzialmente sostituiti ed integrati negli anni successivi) su via Bergamo, via Mantova e via Nizza; una seconda porzione dello stabilimento venne realizzata occupando una cospicua porzione del lotto definito da via Mantova e via Alessandria. La presenza dello stabilimento ha quindi connotato la vita del quartiere sin dalle sue origini, ed è stato sempre un elemento fondamentale della sua struttura. Nel 1912 la Società Birra Peroni richiese al Comune di Roma il rilascio di licenza edilizia per la realizzazione di alcune costruzioni su di un terzo lotto, già parzialmente occupato da altre costruzioni, sito fra via Reggio Emilia, via Nizza e via Cagliari, in aggiunta alle strutture già realizzate sui due lotti di piazza Alessandria e via Mantova. Nello stesso anno la Società Peroni iniziò i lavori con la costruzione dell'edificio su via Reggio Emilia e dei retrostanti due corpi adibiti a scuderie e magazzini [...]”. [Ghio e Tancredi, 2001, pp. 12-13]

Cessata la produzione nel 1971, la Società Peroni elabora un Piano di recupero delle strutture (il “Piano di recupero n. 13 – Piazza Alessandria”) d'intesa con l'Amministrazione comunale. Adottato nel 1981 e approvato nel 1982, il documento introduce nell'area nuove funzionalità, tra le quali uffici, locali commerciali e parcheggi a piazza Alessandria e via Mantova. In particolare, l'isolato tra via Reggio Emilia, via Nizza e via Cagliari viene ceduto al Comune, al fine di realizzare utilità e servizi pubblici destinati al quartiere. Questa parte dello stabilimento diviene ufficialmente proprietà del Comune di Roma nel 1983, grazie a cessione gratuita da parte della Società Birra Peroni Spa. Nel 1989, l'Amministrazione lo promette a sua volta alla Galleria Comunale.

Le dimensioni sono quelle giuste – l'area è di 5.750 metri quadri, la superficie

utile offerta dagli edifici di circa 10.000, per un volume di circa 43.000 metri cubi – ma la struttura deve essere trasformata da birrificio a museo, e ha bisogno di lavori di recupero. Nel 1995 parte della collezione viene dunque provvisoriamente collocata in via Francesco Crispi, in un ex convento delle suore Carmelitane che permette l'esposizione di sole 150 opere, a fronte delle migliaia in dotazione.

A via Nizza, intanto,

“Fra il 1996 e il 1999 un primo intervento ha consentito il recupero del corpo di fabbrica su via Reggio Emilia, già portineria del complesso, della retrostante corte coperta e dei due edifici simmetrici già utilizzati come scuderia e magazzini [...] L'area complessivamente a disposizione della Galleria Comunale d'Arte Moderna e Contemporanea è pari a 5.750 m². Di questi, solo 1.900 m² sono stati recuperati con il primo intervento”. [Ghio e Tancredi, 2001, p. 10]

Il 23 settembre 1999, infatti, il Presidente della Repubblica Ciampi inaugura l'ala già restaurata della struttura. Per il secondo intervento, invece, si decide di fare qualcosa di diverso. Non semplicemente recuperare l'edificio, ma reinventarlo, dargli una nuova immagine tramite il tocco artistico di un architetto. O meglio, di una cosiddetta “archistar”, una personalità affermata e rinomata nel settore. La prima opera d'arte esposta nel museo, quindi, dovrà essere il museo stesso.

A questo fine il Comune stanziava 23 miliardi di lire, per coprire una superficie di 3850 m². Si decide di affidare i lavori tramite un concorso in due parti: la prima, le cui iscrizioni si chiudono il 15 novembre del 2000, vede la partecipazione anonima di 120 gruppi di progettazione, ai quali viene richiesto

di presentare un album A3 con 8 fogli di relazione con schemi e schizzi, più 6 tavole di elaborati grafici. Un'apposita giuria seleziona 5 progetti finalisti, più altri 5 degni di menzione. Tra gli “ammessi”, risultano gli studi di Odile Decq-Benoît Cornette, Nicola di Battista, Lambertucci-Cardone-Ciofi-Scognamiglio, Efisio Pitzalis - PHR e Weinstein Vaadia Architects.

Inizia così la seconda fase del concorso, a partecipazione palese. Dopo un seminario di approfondimento e discussione con i finalisti, si fissa per il 20 aprile 2001 la consegna dei progetti definitivi. Infine, in seguito ad una tre giorni (18-20 giugno 2001) di presentazione dei progetti e di dibattiti, la Giuria dichiara vincitore lo studio francese di Odile Decq e Benoît Cornette. Questa la motivazione:

“Il progetto si presenta attento al legame con il quartiere e la città, proponendo uno spazio aperto e percorribile al pubblico anche nelle ore di chiusura della Galleria. Il progetto, permeabile e fluido, crea uno spazio di relazione riuscendo a rendere dinamico il rapporto con i servizi e le presentazioni museali offerte. Inoltre, il progetto ribadendo il rapporto con la preesistente Galleria conferma la relazione di continuità tra il vecchio e il nuovo edificio. Congiuntamente è apprezzata la soluzione di forte ambiguità dell'intera concezione progettuale dell'edificio, che si mostra, di volta in volta, precludendo alla scoperta e all'esplorazione dell'esperienza artistica. Il progetto inoltre sottolinea il consumo e la funzione dell'arte come esperienza quotidiana. L'impianto architettonico risponde in modo adeguato e con una forte carica sperimentale alle più attuali esigenze espositive e di comunicazione richieste nel bando. Il progetto nella sua articolazione di spazi, percorsi, piazza, giardino fa sì che la Galleria diventi luogo di esperienza e non solo contenitore statico”. [Ghio e Tancredi, 2001, p. 11]

Il progetto di ampliamento della Decq, in effetti, rivoluzionerà la “archeologia industriale” dello stabilimento Peroni, trasformandolo in qualcosa di

completamente diverso:

“Tre a colpo d’occhio le caratteristiche dell’ampliamento. La collina che fa da tetto all’edificio e collega le due ali, attraverso un’ampia scalinata: un enorme cortile sospeso tra le quinte diseguali e fascinose degli altri palazzi attorno. Il labirintico sistema di rampe e corridoi che attraversa a varie quote l’intera ala, offrendo al visitatore la possibilità di ammirare da diverse angolazioni le opere in mostra negli spazi espositivi e di catturare lungo il percorso da ampie vetrate la vita della strada e della città. E infine la cura di ogni dettaglio: dal piccolo giardino di alberi del paradiso che porta all’ingresso, al gioco di cromie, un alternarsi di grigi e rossi, dei materiali; dal sinuoso movimento di pareti e pavimenti sfalsati dell’Auditorium ai contorni spigolosi dei lampadari e dei banconi. «Una fabbrica viva più che un salotto - spiega Odile Decq - che può stimolare la creatività degli artisti, ma anche invitarli a rimettersi in discussione»”. [Maestosi, 2010]

Per quanto riguarda la destinazione finale dell'edificio, però, qualcosa cambia. Già un anno dopo la conclusione del concorso, non si parla più di assegnare l'ex-stabilimento Peroni alla Galleria Comunale d'Arte Moderna e Contemporanea, ma ad una nuova creatura: il MACRO, Museo d'Arte Contemporanea di Roma. Si assiste così ad uno scisma della collezione romana: le opere datate fino al 1945 rimangono tuttora a via Crispi, sotto il nome di Galleria d'Arte Moderna di Roma Capitale; le opere più recenti vengono invece assegnate a via Nizza, sotto il nome di MACRO e sotto la direzione di Danilo Eccher. È l'11 ottobre 2002 quando Giuseppe Cerasa scrive sul quotidiano *la Repubblica*:

Oggi nasce Macro ed è un gran giorno per Roma e per l' arte contemporanea. Macro è una sintesi e un progetto insieme. Viene da una intuizione di Danilo Eccher, chiamato da Veltroni e da Borgna alla direzione della struttura finora identificata come ex birreria Peroni. In apparenza non cambia nulla: stesso luogo, stessi spazi, in attesa che si completi l' opera con il

progetto di Odile Decq. In realtà cambia tutto: Eccher ha voluto dettare un segno di diversità staccandosi dalla gestione del museo d' arte moderna, scegliendo un acronimo proposto da una nota agenzia pubblicitaria (sta per Museo d'arte contemporanea di Roma), strappando una dotazione finanziaria che gli permetterà, fatto quasi unico nella storia degli ultimi anni, di acquisire opere d' arte. [Cerasa, 2002]

Inoltre, sempre nel 2002, vengono assegnati al neonato museo due padiglioni (1036 metri quadri ciascuno) del complesso dell'ex-Mattatoio a Testaccio. Come lo stabilimento Peroni, anche queste strutture sono un esempio di architettura industriale, firmato da Gioacchino Ersoch tra il 1888 e il 1891. Questa sede distaccata sarà nota come MACRO Testaccio.

Ritorniamo, quindi, alla domanda iniziale: il MACRO, in quanto tale, è un museo giovane, ideato solo nel 2002 e aperto definitivamente al pubblico solo molto dopo, come vedremo nel capitolo successivo; la stima che non gli attribuirebbe più di vent'anni sarebbe quindi corretta. Allo stesso tempo, è l'erede di una collezione negletta e travagliata, che affonda le sue radici nel tardo Ottocento. In un certo senso, si potrebbe dire che il destino di incertezze che ha afflitto l'ex-Galleria Comunale (la cui sede di via Crispi è stata, dal 2003 fino al novembre 2011, in ristrutturazione) si è in parte trasmesso al MACRO. Vale la pena di concludere questo capitolo citando di nuovo Giovanna Bonasegale, che scrive quando ancora gli stabilimenti Peroni erano promessi alla Galleria nella sua interezza.

“Nel 1989 la Giunta Municipale destina a sede definitiva della Galleria il complesso in via Reggio Emilia in cui avevano sede gli stabilimenti della Birra Peroni. In attesa della realizzazione di questo progetto è sembrato opportuno all'Amministrazione Comunale varare un progetto intermedio, una soluzione espositiva e conservativa ancora una volta provvisoria,

trasferendo parte delle collezioni nell'ex convento di San Giuseppe a Capo le case. Un primo passo, in ogni caso, per l'apertura al pubblico delle collezioni, sulla via del recupero dell'identità di una Galleria comunale dalla storia incerta e travagliata: una storia di antefatti più che di realizzazioni, di ostacoli, di inaugurazioni provvisorie, di dimenticanze. [...] La Galleria Comunale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma, dalla sua costituzione ad oggi, come si è potuto vedere, ha avuto la sorte di essere esposta soltanto *per intervalla* e di vedere la propria denominazione preceduta sempre da gerundi attributivi augurali, che auspicandone la formazione, contestualmente ne disconfermavano la realtà". [Bonasegale, 1995, pp. 49-50]

Troveremo alcuni echi di queste parole anche nel prossimo capitolo, quando andremo ad analizzare, anno per anno, gli avvenimenti e le politiche che hanno interessato il MACRO dal 2002 ad oggi.

MACRO: UNA STORIA CONTEMPORANEA (2002-2011)

1. 2002: Un battesimo e cinque speranze

Il MACRO apre i battenti l'11 ottobre 2002, con un programma di ben cinque mostre, un progetto ambizioso e una sede ancora da ristrutturare. Il museo, fortemente voluto dal sindaco Walter Veltroni e dall'assessore alla Cultura Gianni Borgna, viene posto sotto la direzione di Danilo Eccher, già direttore artistico della Galleria Civica d'Arte Contemporanea di Trento e della Galleria d'Arte Moderna di Bologna. La nomina di Eccher viene ufficializzata sin dal 27 novembre 2001, quando ancora si parla della “Galleria Comunale d'Arte Moderna e Contemporanea”; l'acronimo “MACRO” viene istituito solo nel luglio dell'anno successivo, con il chiaro intento di suggerire un'istituzione moderna e dinamica, lontana dal classico dogma del museo civico.

L'annuncio del recupero degli stabilimenti Peroni viene salutato dalla stampa come un evento importante, un segnale di rinascita della cultura contemporanea in una città fin troppo legata all'archeologia e all'antico. Lo stesso Eccher si dimostra particolarmente attento a pubblicizzare la sua creatura sui media, rilasciando dichiarazioni e commenti anche piuttosto estesi e approfonditi. Un esempio è l'intervista del 30 settembre 2002 con Paolo Vagheggi de *la Repubblica*, dove il direttore descrive il suo progetto di un museo che “non sarà soltanto un luogo espositivo ma anche un luogo di ricerca, di studio, di approfondimento, di conservazione delle opere”. Il modello è quello spagnolo, dove il museo d'arte contemporanea può risollevarne l'attrattiva di una città – come Bilbao – e renderla

protagonista della vita nazionale. Ma per ottenere un risultato simile, naturalmente, è necessario staccare biglietti:

“Quanto al pubblico, da una parte cercheremo di catturare quello già esistente, abituato a girare e a visitare i musei stranieri, che si lamenta per la mancanza di un'offerta culturale legata alla contemporaneità. Da un altro lato bisogna creare un pubblico, educarlo alla contemporaneità. E l'offerta, anche se sarà ampia, è pienamente giustificata”. [Vagheggi, 2002]

Eccher si rende esplicitamente promotore di una cultura come “servizio per la collettività”: più che il ritorno economico, il suo obiettivo dichiarato è l'ingresso in un “dialogo culturale internazionale”. Anche quando si parla di sponsor e finanziamenti esterni, il direttore del MACRO fa riferimento all'Amministrazione pubblica, sostenendo la necessità di agevolazioni fiscali per attirare i privati. Dal punto di vista prettamente economico-amministrativo, dunque, il neonato museo si presenta come strettamente dipendente dalle decisioni del Comune – rientra infatti all'interno della Sovrintendenza ai Beni Culturali – mentre sembra invece piuttosto autonomo dal punto di vista della selezione delle proposte artistiche. Al momento della sua nascita, insomma, la struttura appare dinamica e innovativa solo a metà: “nuova” nell'offerta, “classica” nella gestione. La sede di Testaccio si differenzia leggermente da questo schema, se non altro per l'orario di apertura, previsto dalle 16 a mezzanotte per adeguarsi – nelle intenzioni di Eccher – alla natura vivace, dinamica e notturna del quartiere, nonché al *target* espressamente giovanile. Interessanti anche l'intenzione di collaborare con le università e gli istituti di cultura per creare master e percorsi di formazione professionale.

Il MACRO arriva al battesimo dell'11 ottobre con numeri importanti e aspettative altrettanto elevate. Da parte del Comune, vengono stanziati 17 milioni di euro per i lavori di ristrutturazione e un milione di euro per la gestione

dell'ultima parte dell'anno. Le sedi di via Nizza e del Mattatoio formano una superficie complessiva di 13.000 metri quadrati, con il progetto di rinnovo dell'architetto Odile Decq, esposto anche alla Biennale di Venezia, da chiudersi entro 18 mesi. Anche il Testaccio è da rivedere, ma i lavori sulle due strutture si faranno a fasi alterne, per consentire comunque la disponibilità di spazi espositivi. Spazi che, alla ex Peroni, vengono immediatamente inaugurati in grande stile con cinque mostre, che rappresentano le aspirazioni del MACRO del futuro: Tony Ousler per la vocazione internazionale, Alessandra Tesi e Shizuka Yokomizo per la vena giovane e sperimentale, le gigantografie di Claudio Abate per il rapporto con Roma, e infine un progetto di collezione permanente, basata sui noti movimenti dell'Arte povera e della Transavanguardia, a rappresentare il desiderio di stabilità. Tansini [2002] ci offre un resoconto dell'inaugurazione:

“Oggi MACRO (Museo d'Arte Contemporanea Roma) è una realtà, non le promesse di un comunicato stampa. Lo dimostrano le opere – tutte di una tale qualità da far dimenticare gli infelici spazi espositivi [...] Si sente che Eccher è un fanatico della professionalità; lui ha fatto la sua parte come curatore e organizzatore e ha incaricato chi lo fa per professione a occuparsi del resto. [...] È stata una serata animata da persone che avevano un passione in comune: l'arte. In primo luogo gli artisti, anche da fuori Roma, i galleristi che li promuovono e li fanno conoscere, i collezionisti che li sostengono e i privilegiati che per professione ‘si occupano’ d'arte, scrivendone e curando mostre. Non mancavano le autorità, Veltroni, Borgna ed altri (anche l'ex-ministro della Cultura, Melandri) che non si sono limitati alla ‘apparizione’ d'ufficio, ma si sono intrattenuti sino alla fine della serata [...] Se il potere politico e amministrativo farà la sua parte, a Roma lo scirocco sarà presto sostituito da un nuovo vento di idee e di ricerca, che sono l'anima dell'arte”.

2. 2003: I progetti, l'arte e il “grande assente”

L'inizio dell'anno vede la conferma delle speranze rappresentate dalle cinque mostre inaugurali. L'attenzione è adesso concentrata su Testaccio, dove l'Amministrazione avvia il progetto di trasformazione nella “Città delle Arti”. Si tratta di un vero e proprio disegno di riqualificazione urbana, che prevede la presenza dell'Università Roma Tre (con le Facoltà di Architettura e del Dams), di laboratori di restauro della Sovrintendenza ai Beni Culturali e della Soprintendenza per i Beni Architettonici e Paesaggistici, oltre all'Accademia di Belle Arti, alla Scuola Popolare di Musica di Testaccio, all'Accademia Nazionale di Danza e, naturalmente, al MACRO. In un'intervista dell'11 gennaio con *La Stampa*, l'assessore all'Urbanistica Roberto Morassut spiega:

“Il costo totale della risistemazione dell'ex Mattatoio sarà all'incirca di 75 milioni di euro . E pensare che il Prg del '65 prevedeva la demolizione della struttura e la sua conversione in verde pubblico! [...] Nel '98 fu votato uno studio, ‘Risorse per Roma’, proprio per capirne la progettualità. Ma il primo piano teneva troppo conto dei risvolti commerciali”. [Martelli, 2003]

Nel 1999 viene fatto partire un nuovo studio, sulla cui base Morassut e Veltroni avviano un piano di collaborazione con partner esterni, che ristrutturano a proprie spese i padiglioni. Piano che arriverà ai nastri di partenza, appunto, nel 2003. Da parte sua, il Comune investe circa 13 milioni per l'area della Pelanda, uno spazio di 5000 metri quadri all'interno del Mattatoio, da destinare ad un “Centro Multimediale”, e altri 4 milioni circa per i padiglioni del MACRO, gli ex macelli 9a e 9b. Quanto ai tempi di realizzazione, per la Pelanda si prevedono 18 mesi; per i padiglioni si parla già del 2004.

Oltre alla Città delle Arti, il 2003 è un anno di generale entusiasmo per l'arte contemporanea romana, di cui il MACRO viene universalmente riconosciuto come uno dei pilastri. Scrive Vagheggi [2003]:

“L'Italia intera è un cantiere, ma è nella capitale che si gioca una grande e straordinaria partita, perché Roma è destinata a diventare entro tre anni, almeno come spazi espositivi, una delle città più importanti d' Europa. [...] Oggi il museo ospitato nell'ex birreria Peroni misura 4.500 metri quadri. Quando sarà completato ne avrà altri 10 mila per esposizioni, per il foyer, il caffè, il ristorante, la sala didattica, la mediateca, una libreria, a cui sono da aggiungere i 2.500 metri quadri di una terrazza giardino panoramica, i 1.000 riservati ai locali tecnici e i 3.000 metri ricavati nell'ex Mattatoio, da due padiglioni costruiti tra il 1888 e il 1891. [...] Grandi numeri che richiederanno un fortissimo impegno di gestione, anche perché le mostre dedicate all'arte contemporanea sono oggi quelle che nelle classifiche registrano il più basso numero di visitatori. È un dato da rovesciare”.

Ma l'opinione comune è che la svolta sembra essere a portata di mano, a patto che, da una parte, l'Amministrazione fornisca i fondi per la gestione e le acquisizioni; dall'altra, che i musei saranno guidati da staff specializzati e competenti a livello internazionale. Le fondamenta della “Capitale del contemporaneo” reggono quindi sui soldi pubblici e sulle ambizioni dei professionisti del circuito: il rapporto con i privati fa fatica ad affermarsi – e quando succede, viene ritenuto comodo, ma non essenziale – mentre il pubblico sembra piuttosto insensibile al florilegio di offerte che sta decorando Roma.

Siamo adesso al 12 luglio, quando il turno di visitare le pagine de *La Stampa* tocca a Danilo Eccher, che tira le somme di otto mesi di gestione. “Otto mesi di fatiche, accanto a lui un team di cinque ragazze che lavora con ritmi giapponesi, giovani curatori e un programma intenso per i primi mesi”, scrive Terry Marocco

[2003]. Il risultato, secondo Eccher, è un bilancio che supera le aspettative, per il numero “considerevole” di mostre realizzate e per la rete di collaborazione instaurata con i musei stranieri. D'altro canto, “MACRO in città non è ancora vissuto come meriterebbe. Abbiamo dedicato questo primo anno a un target alto, curando particolarmente i rapporti internazionali”. In otto mesi il museo ha attirato circa trentamila visitatori, che, come Marocco non manca di notare, sono “non pochi se si pensa a cosa offre la città, non molti se si fa il paragone con altre realtà dell'arte contemporanea”. Risponde Eccher:

“Qualcuno ha detto che i dati se ben torturati alla fine ti danno ragione. Comunque questa logica Auditel applicata a un museo è profondamente sbagliata. I criteri di valutazione devono essere diversi [...] e vanno dalla conservazione delle opere, all'incremento delle collezioni. Stiamo creandone una nuova con lavori anche coprodotti, abbiamo acquistato un'opera di Alessandra Tesi e quelle di quasi tutti i giovani che hanno esposto qui”. [Marocco, 2003]

Il MACRO vanta molti risultati, dall'organizzazione di convegni, alle occasioni di incontro con gli artisti, fino ad un master per nuovi curatori realizzato in collaborazione con l'Università di Roma La Sapienza; ciononostante, lo stesso Eccher ammette che il suo museo non riesce ancora ad essere un punto di incontro e di riferimento stabile per il pubblico.

L'intervista con *la Repubblica* dell'8 ottobre [Giuliani, 2003a], ad un passo dall'anniversario della nascita, affronta temi simili, ma fornisce dati più precisi. In dodici mesi sono state prodotte 19 mostre, stampati 15 volumi in due collane editoriali, coinvolti 120 artisti e 22 tra direttori e curatori di musei internazionali: Eccher rivendica così di essere “tra gli spazi più visitati in Italia” per quanto riguarda il contemporaneo. Il conteggio dei visitatori, prevedibilmente, non ha subito significativi incrementi: tra i trenta e i

quarantamila visitatori, di cui novemila nel corso della Notte bianca. Si tratterebbe, secondo il direttore, di una debolezza intrinseca al proprio genere di offerta culturale, perché “l'arte contemporanea non è consolatoria: ti mette di fronte un puro pensiero, crea dubbi perché presenta la vita. Una paura che si vince affrontandola”.

In compenso, Eccher dichiara di puntare molto sul lavoro del dipartimento didattico – avviato a settembre – “con iniziative dedicate ai bambini, agli anziani, agli studenti. I laboratori per le scuole sono già prenotati per tutto l' anno 2004”. E affronta anche il tema dei sostegni privati: “Il Comune di Roma crede in questo progetto, lo sostiene con grande convinzione. Ma per la messa a regime definitiva, tra due anni, serviranno sponsor; li stiamo cercando”.

Fin qui, Danilo Eccher. Per quanto riguarda gli altri due grandi promotori del MACRO, il sindaco Walter Veltroni e l'assessore Gianni Borgna, in questo periodo risulta difficile trovare fonti che offrano qualcosa di più approfondito delle canoniche lodi all'operato del museo. Possiamo segnalare l'intervista di Giuliani [2003b] a Borgna, arrivato a dicembre 2003 con dieci anni di assessorado alle spalle. Un decennio in cui, sostiene, è cambiato tutto:

“Ricordo che con Francesco Rutelli arrivammo in un Campidoglio deserto. Era l'8 dicembre: i Musei Capitolini erano chiusi. È un segno, molte delle cose che oggi ci appaiono normali allora erano impensabili [...] Si è trattato di un lungo processo, di una trasformazione. Per la gestione del personale c' è stata una complessa contrattazione con i sindacati. In più, i musei hanno cambiato faccia anche grazie ad un'articolata campagna di restauri, rinforzata dal volano del Giubileo”. [Giuliani, 2003b]

Borgna sottolinea, inoltre, i progressi nell'affidamento della gestione dei servizi ai privati, tra cui spicca Zètema, una società di gestione dei beni culturali che, nel

2000, aveva vinto la gara per i rinnovati Musei Capitolini. I risultati, secondo l'assessore, si vedono in un sistema-cultura “che non ha pari in Italia per vivacità e offerta culturale”. Un fermento che si può rilevare anche negli artisti romani; Borgna, tuttavia, ne lamenta la scarsa “capacità di creare un movimento, qualcosa di collettivo come lo sono stati i grandi movimenti della vita culturale, dal Neorealismo alla Nouvelle vague”. Ma grande assente, nel discorso di Borgna, rimane il pubblico.

3. 2004: L'anno dei cantieri

I primi giorni di gennaio vedono l'ultimazione dei lavori di avvio preliminare del cantiere di via Nizza, con un ritardo sensibile – secondo le previsioni del 2002, i lavori dovevano chiudersi in un anno e mezzo – ma tutto sommato prevedibile: è sufficiente un po' di dimestichezza con le politiche delle “grandi opere” per sapere che raramente la data annunciata di conclusione dei lavori viene effettivamente rispettata; uno scarto di uno o due anni è quindi fisiologico, e infatti la diffusione della notizia non suscita particolare indignazione. L'8 gennaio la stampa riporta la pubblicazione, sulla Gazzetta ufficiale, del bando per l'affidamento dei lavori di completamento. Nelle previsioni rientrano tre nuove sale espositive, 2500 metri quadri di spazi pubblici e 150 nuovi posti auto per il quartiere. L'appalto vale 15.545.062 milioni di euro; alle imprese viene dato il termine del 2 febbraio per la presentazione delle offerte, con l'avvio dei lavori previsto ad aprile e la conclusione esattamente in due anni, nel 2006. L'assessore all'Urbanistica, Roberto Morassut [Casalini, 2004a], sottolinea l'importanza del progetto non solo per il mondo dell'arte, ma anche in termini di

“più servizi per tutto il quartiere Salario-Trieste”.

Spostiamoci leggermente più avanti, al 14 gennaio, per osservare da vicino un retroscena dei lavori che riguarda la loro protagonista, l'architetto Odile Decq. L'occasione è una riunione tra la Decq e le circa quindici imprese costruttrici che hanno mostrato interesse nella gara, per spiegare nei dettagli il piano di ristrutturazione.

“E del resto, è noto che la Decq predilige, e si vede anche nei plastici e nelle simulazioni per il romano Macro, soluzioni architettoniche molto high tech, a rischio vertigine costruttiva, e i possibili futuri esecutori delle sue arditezze volevano essere ben sicuri di aver capito bene, prima di partecipare al bando, di imbarcarsi nella forse non semplicissima realizzazione. [...] I punti più ostici per gli addetti ai lavori? Il largo uso di vetrate (quasi il 10 per cento dell' intero volume) realizzate con una tecnologia ardita, due lastre che incamiciano una sottilissima maglia di acciaio inox tessuta a mano. E come si risolve la differente dilatazione? E la loro manutenzione? E con quali giunti si collegano? Questo il tenore delle domande, prima più preoccupate, via via, più tranquillizzate dalle risposte tecniche della progettista. Altri ‘nodi’, un'ampia fontana nel tetto trasparente con l'acqua che scorrerà perenne, e il nuovo angolo tutto vetrato tra via Nizza e via Cagliari, che non avrà nessun pilone a sorreggerlo, solo tiranti sospesi altrove”. [Casalini, 2004b]

In aggiunta ai ritardi fisiologici – in parte gestionali, in parte burocratici, in parte dovuti ad eccessi di “ottimismo” nella fissazione dei termini – di cui abbiamo parlato ad inizio paragrafo, quindi, possiamo già vedere come la difficoltà tecnica di realizzazione sarà senza dubbio un ulteriore fattore che renderà tormentato il cantiere del MACRO.

A marzo, poi, inizia a circolare l'idea di portare una succursale del MACRO al quarto piano di Corviale, enorme edificio alla periferia di Roma. Con circa

15.600 abitanti, il cosiddetto “Serpentone” è notoriamente un'area bisognosa di una riqualificazione, che sarebbe affidata in parte al museo e in parte alla Facoltà di Architettura de La Sapienza. L'idea rientra in un complesso di 15 progetti di riqualificazione da attuare in altrettanti quartieri romani, forte di un finanziamento congiunto da Stato, Regione e Comune di 253 milioni di euro. Essendo ancora soltanto una proposta, l'annuncio della terza sede del MACRO non registra particolari entusiasmi; in ogni caso, la sua realizzazione dovrà richiedere almeno due anni.

Il 9 maggio il *Corriere della Sera* intervista il sindaco di Roma, Walter Veltroni. Si parla dello sviluppo culturale di Roma nel suo insieme, al quale Veltroni lega strettamente l'idea di uno sviluppo sociale ed economico; nel panorama emerge, seppure brevemente, anche il MACRO.

“Bisogna creare le condizioni affinché non si venga a Roma solo per vedere il Colosseo e il Papa. Nuove iniziative possono prendere corpo nella stessa città storica, il centro allargato [...] C'è un ricco elenco di nuove opere. Tra due mesi parte la gara per riedificare i vecchi Mercati generali all'Ostiense, entro l'anno si apre il cantiere del Macro, il museo d'arte contemporanea, al Salario [...] L'intenzione è far arrivare finalmente il bello anche nel suburbio dopo l'epoca della trascuratezza. Sarà un segnale”. [Pullara, 2004]

Due le considerazioni. La prima, di tipo teorico, è che quest'intervista dimostra, una volta di più, che la concezione della cultura come mezzo di riqualificazione urbana ha ormai preso decisamente piede in aree importanti dell'Amministrazione comunale. A questo proposito, possiamo rilevare una certa cesura nell'impostazione dei vari attori che determinano le sorti del MACRO. Veltroni e l'assessore all'Urbanistica, Morassut, pongono l'accento, appunto, sul recupero delle aree urbane. Nei discorsi dell'assessore alla Cultura Borgna e di

Danilo Eccher, invece, si ravvisa finora una concezione della cultura che tiene in particolar modo alla tutela delle opere, all'incoraggiamento degli artisti e alla diffusione dell'arte presso la cittadinanza; il rapporto con il territorio-quartiere in quanto tale appare generalmente messo in secondo piano, eccezion fatta per la sede di Testaccio. La seconda osservazione che scaturisce dall'intervista a Veltroni è decisamente più prosaica: l'affermazione “entro l'anno si apre il cantiere del MACRO” indica, infatti, un altro ritardo nei lavori, il cui incipit era previsto ad aprile.

Bisogna aspettare il 30 luglio per leggere dell'avvio ufficiale del cantiere, il cui costo complessivo previsto è di 12 milioni di euro. L'azienda vincitrice dell'appalto è la Cooperativa di costruzioni di Modena, che mobilita 120 operai per concludere entro aprile 2006. Secondo Morassut, l'apertura completa del museo sarà fattibile tra la fine del 2006 e l'inizio del 2007. Particolarità del cantiere è la “camera con vista”, dalla quale i visitatori del MACRO potranno osservare i lavori di ampliamento, e l'uso di quattro telecamere, previste per settembre, che trasmetteranno le vicende del cantiere.

“«Il ‘cantiere evento’ – ha aggiunto Morassut – serve a dialogare con i cittadini, soprattutto con i vicini di casa del museo». L'esigenza di limitare al massimo «i disagi per gli abitanti del quartiere», è stata ribadita da Veltroni. Il sindaco ha sottolineato come il parcheggio da 150 posti, su tre livelli, servirà «sia ai visitatori sia ai residenti». [...] Nel piccolo cortile sorgerà un museo monumentale e leggero, invadente e trasparente: forse quello che ci vuole per stanare gli appassionati d'arte dal Tridente. E per attrarre altro pubblico adulto, accanto ai 4000 studenti che quest'anno si sono immersi nel mondo dell'arte contemporanea del Macro”.

[Bucci, 2004]

Il “Tridente” a cui si riferisce Bucci è formato da tre direttrici, che partono da

Piazza del Popolo e includono le attrazioni più visitate della Capitale: la prima direttrice è quella di via del Corso fino a piazza Venezia; la seconda è quella che parte da via Ripetta, passando per il Pantheon, fino alla Chiesa di Gesù; la terza è quella di via del Babuino-piazza di Spagna-fontana di Trevi e chiesa dei Dodici Apostoli. Un nucleo di offerta culturale – obiettivamente di enorme qualità – che viene ritenuto fare concorrenza al MACRO, anche se non è necessariamente dimostrato che il pubblico del Tridente sia lo stesso di via Nizza, o che la fruizione dell'uno precluda una visita all'altro. Dall'articolo emerge implicitamente, insomma, una visione del turista culturale come un individuo disposto a consumare qualsiasi cosa sia “arte”, indipendentemente dai prodotti effettivamente offerti. In quest'ottica, il Tridente e il MACRO sono intercambiabili, e l'unico fattore che fa preferire il primo al secondo sembrerebbe essere la fama e la visibilità. Si tratta ovviamente di una semplificazione grave, ma diffusa, che si annida in molti degli sguardi che si posano sul Museo d'Arte Contemporanea in questi anni. Da questo punto di vista la gestione di Danilo Eccher è una felice eccezione, e lo dimostra il suo tentativo di attirare segmenti diversificati di pubblico, come quello degli studenti, anziché entrare in competizione diretta con i giganti della scena culturale romana.

Si avvicina l'inverno, e la grandiosa stagione di cantieri, progetti ed inaugurazioni sembra vedere nubi nere all'orizzonte. Il 20 ottobre Francesca Giuliani [2004] de *la Repubblica* torna ad intervistare l'assessore Borgna:

“In tema di sfide, non si può dire che Gianni Borgna corrisponda per personalità a un mastino combattente. Piuttosto, un Mennea da lunga distanza o magari Messner, per le cime prese con passo lento e fiato lungo. Comunque sia, ha dalla sua un'esperienza di assessore di undici anni. E un momento così non l'aveva visto ancora. Borgna, qual è la sfida d'autunno

della cultura? «La prima sfida sono le risorse. Finora siamo riusciti a conservare la somma delle attività, ma nulla è più garantito». Di che proporzioni di tagli parla? «Non è ancora nota la percentuale di taglio della spesa corrente, perché è legata alla legge Finanziaria. Intanto è azzerata la legge per Roma Capitale con cui abbiamo finanziato molti interventi».

La seconda sfida, non meno impegnativa, è quella di coordinare e far funzionare il “sistema-cultura”, quell'insieme di aperture e riaperture di poli culturali che hanno fatto grande mostra di sé sugli organi di informazione, ma che adesso bisogna stabilizzare, mettere a sistema in un'ottica di lungo termine. “Queste strutture devono saper comunicare fra di loro. Macro, per dire, riesce a decollare meglio se si raccorda con altre strutture come la Casa delle Letterature”, afferma infatti l'assessore alla Cultura. Nell'ambito di questi propositi viene annunciata una “Card” per i musei, che promette di includere, oltre all'accesso in più strutture, anche il trasporto pubblico.

Intanto, l'apertura al privato, rappresentata in particolar modo dall'esperienza con la società di gestione Zètema, sembra fare parzialmente marcia indietro: “Il Comune entrerà nella società Zètema, che ha condotto una gestione eccellente. Non si sa ancora in che percentuale, ma con abbastanza capitale da renderlo una voce più incidente”. La società arriverà ad essere partecipata dall'Amministrazione al 100%.

Perlomeno, la conclusione del 2004 arriva con uno dei due padiglioni del MACRO Testaccio già completato e attivo. I lavori sul secondo dovranno partire entro marzo del 2005, per durare circa un anno, con un investimento di un milione e 400 mila euro. Alla Pelanda vanno, invece, 12 milioni di euro, che provengono dai fondi di Roma Capitale, con un appalto in partenza la primavera seguente.

4. 2005: Supporti e consolidamenti

L'anno precedente alle elezioni comunali è un'occasione per fare il punto sulla situazione a Roma e sui progetti dell'Amministrazione per il futuro. Walter Veltroni, la cui rielezione è data come praticamente sicura dai sondaggi, viene intervistato dal *Corriere della Sera*. Sull'offerta turistica e culturale afferma:

“Intanto a Roma il turismo funziona. E questo accade perché ci sono molti eventi. A settembre usciremo con pagine intere di pubblicità per raccontare sui giornali stranieri un mese in cui ci sarà molto, dalla Notte Bianca al concerto Telecom e a De Gregori. [...] Immagino un disegno urbanistico di Ostia fatto da grandi architetti italiani, che le renda omaggio. Qualcosa che si inserisca in un ritorno complessivo alla bellezza architettonica su cui lavoriamo da tempo. Penso a Renzo Piano sull'Auditorium, al Meier di Tor Tre Teste, a Fuksas per il Centro congressi e poi ai Mercati generali, al Museo d'arte contemporanea, al Macro. E adesso immagino la mano di Santiago Calatrava sul nuovo palazzo dello sport di Tor Vergata. Utile dal punto di vista sportivo e architettonico. Un momento di partenza per i campus universitari di cui la città ha bisogno. Ma questo vale per il prossimo quinquennio”. [Buccini, 2005]

Complice forse il clima elettorale, non sembra che Veltroni stia parlando della stessa città descritta da Borgna alla fine dell'anno precedente. Se l'assessore ammoniva che “finora siamo riusciti a conservare la somma delle attività, ma nulla è più garantito”, e sembrava preferire un consolidamento delle strutture esistenti sopra le nuove aperture, Veltroni adotta un atteggiamento radicalmente opposto. Il discorso del sindaco ricorda ciò che nel primo capitolo abbiamo definito “effimero”, quella stagione di grandi eventi, appariscenti e di grande attrattiva, ma scollegati tra loro, che ha dominato la scena romana tra i Settanta

e gli Ottanta. E, in effetti, i “molti eventi” che Veltroni ritiene responsabili del funzionamento del turismo romano sono finora consistiti soprattutto in aperture, inaugurazioni e progetti. Se bisogna certamente riconoscere la loro importanza dal punto di vista economico, culturale e di riqualificazione urbana – in questo anno si tocca massimo storico di 16 milioni e mezzo di presenze turistiche – è finora sembrata carente una progettualità di lungo periodo, che costituisca un polo stabile a prescindere dalla singola “grande occasione”.

Proprio nel marzo del 2005, tuttavia, il Campidoglio inizia a muoversi concretamente in questa direzione. Viene infatti creato il Sistema Musei civici di Roma – poi “Musei in Comune” – che riunisce una quindicina di enti, tra cui lo stesso MACRO. L'obiettivo è quello della coordinazione e del supporto alle strutture, affidato a Zètema: nel programma, biglietterie elettroniche unificate, un call center, campagne promozione coordinate con tanto di portale web. L'iniziativa è estremamente interessante, con risultati che non tardano ad arrivare per tutti i musei capitolini:

Nei primi quattro mesi i visitatori sono quasi raddoppiati rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso: 434.900 invece di 283.832. E 16mila intervistati all'uscita hanno dato un voto medio di 2,18 (il massimo era 3). Ma hanno fornito anche un identikit dell'utente modello dei musei comunali: una donna (55%), italiana (60%), tra i 25 e i 54 anni (52%), in visita con un gruppo organizzato (52%) e che ha raggiunto il museo con i mezzi pubblici (46%) dopo essersi informata sui giornali (22%). [Bucci, 2006a]

Spostiamoci ora sulle pagine de *La Stampa*, dove un'intervista al curatore del Museo di arte contemporanea di Chicago, Francesco Bonami [Elkann, 2005], ci fornisce un affresco sullo stato dell'arte contemporanea italiana in questo periodo:

“È necessaria una metodologia di programma, ed essere più attenti e non solo importatori. Ogni museo dovrebbe avere una programmazione a sé stante che abbia una sua specificità nel contesto dove opera. Idealmente un museo dovrebbe cercare di far crescere artisti che lavorano nel proprio territorio, con una programmazione intrecciata con il resto d'Italia e del mondo. [...] Fino ad ora sono mancate due cose fondamentali: le grandi scuole d'arte e le istituzioni pubbliche, che in altri Paesi si sono dedicate con consistenza e continuità alle giovani generazioni. [...] In Italia gran parte dell'energia la si utilizza per evitare che le cose vengano distrutte, per costruire rimane ben poca energia e questo penso sia il grosso difetto del nostro Paese”.

Un discorso parzialmente non valido per Roma, eccezion fatta per la programmazione dei musei e il loro distacco dal territorio artistico, pecca di cui sembra soffrire anche il MACRO, o almeno la sede di via Nizza. Del resto il rapporto con il locale e l'ambizione all'internazionale sono due obiettivi che tendono ad escludersi a vicenda: ospitare artisti romani – se si escludono quelli più noti – non porta alla visibilità sul circuito globale, mentre ospitare artisti internazionali costringe necessariamente a trascurare la scena capitolina. Qui la gestione Eccher porta avanti un lavoro di notevole equilibrio, accogliendo opere da tutto il mondo e allo stesso organizzando laboratori, *stage* e iniziative per coinvolgere e incoraggiare tanto gli artisti locali, quanto gli aspiranti tali. Le critiche, provenienti da alcune parti, di dedicare poco spazio allo scenario della Capitale non sembrano quindi del tutto legittime, considerando il doppio binario su cui il direttore si trova costretto a muoversi.

Altra novità rilevante del 2005 è la creazione, in maggio, dell'associazione “MACROAmici”, fondata dal collezionista d'arte Giovanni Giuliani per sostenere il museo romano. Come spiega lo stesso Giuliani [Bucci, 2006b] MACROAmici

basa la propria attività su versamenti annui di diverso importo: i più consistenti (circa diecimila euro) vengono da un “nocciolo duro” di 25 collezionisti; seguono 500 euro dai soci sostenitori, 50 dagli ordinari e 25 dagli studenti. I soci vengono da diversi ambiti professionali, dal mondo dell'industria alle banche, “perché ci piace l'operazione che il Comune sta facendo all' ex Birreria Peroni e al Mattatoio e perché ci convince il programma del direttore Danilo Eccher”, afferma Giuliani. Il loro contributo è molto variegato, e consiste nello svolgere attività promozionali, nell'acquistare opere su indicazione del direttore, e non solo:

“Offrono loro, per adesso, la comunicazione sull'attività del museo, gli inviti alle mostre, riduzioni al bookshop; per il futuro, sconti al bar e al ristorante che sorgerà con l' ampliamento del museo progettato da Odile Decq. [...] I "Macroamici" sponsorizzano anche conferenze con critici ed esperti del settore, ad esempio il ciclo "Art Highlights" dedicato ai rapporti con l'Oriente. E pagano la pubblicazione di "Macromagazine", il trimestrale di 12 pagine, bilingue, che, giunto al quarto numero, fa da guida ai visitatori delle mostre. «Ma abbiamo anche intenzione di comprare un pulmino per andare a prendere i ragazzi delle scuole» rivela Giuliani”. [Bucci, 2006b]

MACROAmici rientra nel novero di una numerosa serie di associazioni nate, appunto, per supportare i musei privi di una quantità sufficiente di fondi o di visitatori; è una tendenza nata negli anni Quaranta, con gli “Amici dei Musei di Roma” per Palazzo Braschi e gli “Amici della Galleria nazionale d'arte moderna”. Alla base, secondo Bucci [2006b], c'è uno “«spirito di condivisione della cultura» che nei paesi anglosassoni ha portato i grandi collezionisti a mettere il loro nome nelle sale dei musei”. Passione, quindi, per un'arte contemporanea che in Italia, nonostante la fase di fioritura che sta vivendo, sembra ancora arrancare dietro i grandi maestri del passato.

5. 2006: Congedi e successo

Una buona parte dei problemi del MACRO è dovuta anche alla mancanza di fondi specificatamente dedicati. Finora è stata una questione su cui di fatto si è taciuto; solo quattro anni dopo l'inaugurazione del museo, in un servizio di Colonnelli [2006] sui costi delle opere contemporanee, Danilo Eccher ammette che il MACRO, pur avendo acquistato trenta nuove opere, non riesce a stabilire con precisione le loro cifre. Spiega il direttore:

“Il Macro non ha un budget specifico ma attinge a un fondo istituito dal Comune e non suddiviso, che comprende l'acquisto sia di opere antiche che contemporanee. In assenza di finanziamenti determinati abbiamo adottato la strategia di intervenire sul piano della produzione o coproduzione di opere che poi ci vengono donate”.

I fondi che giungono al MACRO, infatti, sono gestiti dalla Sovrintendenza ai Beni Culturali, e fanno parte di una “cassa comune” da ripartire tra diverse istituzioni culturali della Capitale; non esiste, quindi, un budget fisso ed esplicitamente destinato al museo. Come vedremo in seguito, questa enorme dipendenza dalle decisioni dell'Amministrazione sarà per il MACRO fonte di incertezze, di attriti e della fine di un'intera gestione.

Novità arrivano, inoltre, sul versante del cantiere di via Nizza: ad aprile, durante la presentazione del nuovo Piano regolatore, Veltroni annuncia l'imminente ripresa dei lavori, fermatosi a causa di alcuni ritrovamenti archeologici, con l'obiettivo di terminare nel 2007.

Poco dopo, alle elezioni del 28 e il 29 maggio, il sindaco vede decisamente riconfermata la propria carica con il 61,8% dei voti. Ma se Walter Veltroni

continua a tenere saldamente in mano le redini della Capitale, per l'assessore alla Cultura, Gianni Borgna, giunge il momento di concludere una carriera durata tredici anni. Nonostante la riconferma all'assessorato, infatti, il 27 dicembre arriva l'annuncio della sua partenza, per diventare presidente dell'Auditorium Fondazione Musica per Roma. La sua è stata un'esperienza importante, per quanto riguarda lo svecchiamento del sistema di offerte romano e l'apertura verso il pubblico:

“Ricordo ancora i primi giorni del mio assessorato quando, sotto Natale, i giornalisti polemizzarono perché i musei comunali erano chiusi. In pochi mesi, grazie a un accordo con i sindacati, compimmo una vera e propria rivoluzione: un orario valido per tutti i musei comunali, grandi e piccoli, ininterrotto dalle ore 9 alle ore 19. Malgrado questo, alcuni giorni festivi prevedevano ancora la chiusura. Nel '95, dopo lo straordinario successo dell'apertura a Pasqua, i turisti si lamentarono perché la mostra su Tiziano al Palazzo delle Esposizioni era rimasta chiusa a Pasquetta. Dichiarai che dall'anno successivo, a costo di aprirli io stesso, i musei sarebbero stati aperti. E così fu. Un importante quotidiano ci fece il titolo: ‘Da assessore a portinaio’”. [Cazzullo, 2006]

Attività che hanno attirato attenzione e consenso da parte dei cittadini romani. Gianni Borgna, senza dubbio, è stato un grande diffusore e finanziatore di cultura, intesa come fattore di identità e di sviluppo per la città nel suo insieme, favorendo al tempo stesso una buona apertura verso il settore privato. Come abbiamo già avuto occasione di notare, tuttavia, solo negli ultimi anni del suo mandato ha percepito in maniera significativa la necessità di coordinare e collegare le diverse offerte e iniziative che costellano il tessuto romano.

L'eredità di Borgna, al tempo stesso promettente e impegnativa, passa adesso nelle mani di Silvio Di Francia, già coordinatore della maggioranza capitolina e

presidente di Zètema.

“Arrivo in una squadra che funziona, in un sistema che funziona. Per fare un esempio, a Torino hanno inaugurato Palazzo Madama, a Roma i musei civici sono quattordici. Il numero dei visitatori è raddoppiato, da 800 mila a un milione e mezzo. Insomma, io non devo dimostrare genialità, devo lavorare, gestire, e rispettare ciò che la nostra cultura politica vuole, dare potere a chi non ne ha, a chi ne ha meno, alle periferie. Permettere a chi ha talento di svilupparlo, e a chiunque lo voglia di alimentarlo”. [Capponi, 2006]

Sul MACRO, Di Francia si limita ad esprimere la sua intenzione di completarne i lavori. Ad un primo impatto, insomma, la nuova gestione dell'assessorato alla Cultura appare come decisamente “tecnica”, più tesa a continuare e consolidare ciò che è già stato fatto in precedenza che a proporre nuove iniziative e soluzioni.

Il 2006 si chiude con un dato molto positivo: il numero degli ingressi dei musei comunali registra un vero e proprio boom, con 1.231.101 biglietti staccati dai circa 800.000 del 2005. A questo si aggiunge circa un milione e 200 mila euro spesi nei *bookshop* annessi alle strutture. Zètema rivela che i fattori decisivi sono stati l'allestimento di alcune mostre importanti e l'apertura di due nuovi musei, quello dell'Ara Pacis e quello di Carlo Bilotti. Ma tra i beneficiari di questo successo rientra anche il MACRO, con un *trend* di visite in crescita su entrambe le sedi: 46.492 visitatori totali, circa 6.800 ingressi in più rispetto all'anno precedente.

6. 2007: L'anno d'oro

Il 2007 del MACRO parte con un *j'accuse* dell'assessore all'Urbanistica Roberto Morassut. In febbraio, dopo un'ispezione al cantiere del secondo padiglione di Testaccio – partito a primavera 2005, sarebbe dovuto essere chiuso dal dicembre 2006 – Morassut attacca pubblicamente l'impresa che ha in carico i lavori, e non solo sul Mattatoio: lo stesso affidatario risulta anche essere in ritardo in altre opere di riqualificazione, come quella di largo Leopardi su via Merulana. L'assessore dichiara:

“Siamo un'amministrazione che tiene al rispetto dei tempi ed alla consegna puntuale delle opere. Sia quello del padiglione destinato al Macro, che la riqualificazione di largo Leopardi, sono operazioni importanti a cui attribuiamo un rilievo particolare, anche per quanto riguarda la tempistica. L'impresa che ha in carico i due lavori, e che riceverà presto una mia lettera, deve quindi chiudere i cantieri il più rapidamente possibile, senza più attese e dilazioni: dia prova di quella serietà e puntualità che finora non ha dimostrato”. [Paolini, 2007]

Meno di due mesi dopo, arriva l'annuncio di un'altra proroga, stavolta al cantiere della Decq a via Nizza. Adesso si chiedono altri 18 mesi, marzo 2008, per inaugurarlo nella Notte Bianca dello stesso anno. Spiegazione parziale dei vari ritardi, come abbiamo già accennato, è quella dei ritrovamenti archeologici durante gli scavi del parcheggio; scoperte che a loro volta hanno richiesto variazioni ad un progetto già di per sé difficile e impegnativo. Si parla di “strutture murarie divisorie di vigneti, risalenti al XVIII secolo, e soprattutto una cava romana d'epoca arcaica, VI secolo avanti Cristo” [Sassi, 2007].

In compenso, a Testaccio, la “tirata d'orecchie” di Morassut sembra aver avuto effetto. Chiuso il cantiere ad inizio aprile, il 21 dello stesso mese viene

inaugurato “MACRO Future”, con entrambi i padiglioni finalmente a pieno regime. In apertura “Into me/Out of me”, un'importante mostra collettiva (ben 120 artisti) che è anche la testimonianza del lavoro internazionale di Danilo Eccher, essendo stata realizzata in *partnership* con il KW Institute for Contemporary Art di Berlino e il PS1 Contemporary Art Center di New York. Conclusa la mostra, il Future ospiterà la collezione del MACRO acquisita dopo il 2002, che consta di circa quaranta opere. L'obiettivo è chiaramente delineato dal direttore:

“Macro Future sarà il luogo della ricerca più avanzata, meno propenso a incontri popolari. Qui non proporremo mostre pensate per piacere, il nostro obiettivo è testare gli ambiti nei quali si muove la realtà sperimentale. Mostre magari antipatiche, difficili ma capaci di toccare i linguaggi più contemporanei”. [Giuliani, 2007]

Più sopra abbiamo parlato della difficoltà di conciliare dimensione locale e prestigio internazionale per i musei d'arte contemporanea; a questa forbice possiamo aggiungere la necessità di mediare tra l'esposizione di artisti consolidati e l'incoraggiamento delle avanguardie. Ed è proprio dal 21 aprile 2007 che la strategia di Eccher in questo senso diventa definitivamente chiara: il MACRO di via Nizza sarà una vetrina mondiale, con un'offerta prestigiosa e di sicura attrattiva; il MACRO Future sarà invece dedicato al rapporto con il territorio – l'apertura fino a tarda notte, infatti, è indice di sensibilità verso la numerosa popolazione giovanile del quartiere – ai nuovi nomi e alla sperimentazione. Il MACRO, insomma, sembra finalmente riuscito a coordinare le sue due sedi, conferendo un'identità precisa a ciascuna e organizzandole in un'offerta completa e promettente sotto molti punti di vista.

I primi sei mesi del 2007 sono testimoni, infine, di un nuovo incremento dei visitatori nei musei comunali, del 10%. Sono 784 mila i biglietti staccati, contro i 715 mila della prima metà del 2006. Significative le motivazioni addotte da Albino Ruberti, amministratore delegato di Zètema:

“Crediamo sia dovuto allo sforzo del Comune, che ha unificato i musei civici e vi ha affiancato eventi e occasioni che finiscono con il riportare vecchi visitatori nelle nostre sale. E l'altro sforzo è la nostra attenzione agli strumenti di promozione, a cominciare dal portale internet”. [Isman, 2007]

È la dimostrazione che le strategie comuni e le reti di musei, quindi, pagano tanto quanto i grandi eventi, e più a lungo: si ricorderà, infatti, che il numero di visitatori era già in crescita nel 2006, quando il sistema dei Musei in Comune era ormai diventato completamente operativo.

A 2007 già concluso, arrivano ulteriori conferme. Il pubblico supera del 20% quello dell'anno precedente. Il MACRO Future da solo segna 68 mila presenze, le due sedi nel complesso circa centomila. Di nuovo, per stessa ammissione dell'assessore Di Francia, “la chiave di questo successo è nella realizzazione di un sistema fatto di molti spazi espositivi e museali che funzionano come rete, e nell'aver animato i nostri musei, aprendoli a diverse attività” [Mambelli, 2008].

7. 2008: La stagione dei veleni

È l'anno in cui Roma vede la fine di un'era politica, e l'inizio di un'altra. Walter Veltroni lascia la carica di sindaco, per candidarsi alle elezioni politiche: il 29

aprile gli succederà Giovanni Alemanno, il primo sindaco di centrodestra dal 1989, eletto in ballottaggio con il 53,7% dei voti.

La poltrona dell'assessorato alla Cultura viene assegnata a Umberto Croppi. In gioventù un attivo militante dell'estrema destra, che “a un certo punto, deragliò: il movimento della Rete, i Verdi, alle elezioni comunali del 1993 finì addirittura nello staff di Rutelli. Poi manager di un'agenzia pubblicitaria. Quindi direttore alla casa editrice Valsecchi” [Roncone, 2008]. Fino a quando Alemanno, suo amico intimo, non lo chiama per curare la sua immagine durante la campagna elettorale. In una delle prime interviste, a maggio, Croppi tocca temi interessanti, che sembrano promettere un impegno consistente nel senso del coordinamento delle strutture e dell'incoraggiamento del privato:

“Veltroni è stato molto capace nell'utilizzare alcune leve della cultura, ma anche dell'intrattenimento, che spesso viene confuso con la cultura. Però quel comparto è cresciuto in maniera caotica e con istituzioni che non hanno radici vere nella città [...] L'Estate romana, come la Notte bianca, è un grande contenitore effimero, ma nella città ci sono delle realtà ignorate [...] Zètema è una società di servizi della cultura con buone personalità, ma si è estesa un po' troppo a discapito dell'iniziativa privata”. [Boccacci, 2008]

Nonostante il giudizio probabilmente troppo severo nei confronti dell'amministrazione precedente, che almeno dal 2005 stava facendo progressi molto importanti nella creazione di un sistema di offerte culturali, il nuovo assessore affronta certamente dei punti che necessitano di ulteriori sviluppi.

Ciononostante, i suoi programmi sembrano andare nella direzione opposta. Il 21 luglio Croppi annuncia al *Corriere della Sera* la volontà di abolire la Notte Bianca, commentando la decisione in questo modo:

“È esaurita la vecchia formula, per cui si riversavano in centro a centinaia di migliaia, non certo per fare spese o visitare musei. Meglio tante notti. Una dedicata all'arte contemporanea, con le gallerie aperte. Una pensata per i bambini. E, il 20 febbraio 2009, centenario del Manifesto di Marinetti, la Notte futurista. Si inaugurerà la mostra, ma soprattutto si terranno eventi di tipo futurista. Giochi di luce nel cielo della capitale. Un dirigibile che passa sulla città spandendo musica. Animazione teatrale in galleria Colonna. Performance al mattatoio del Testaccio...” [Cazzullo, 2008]

In altre parole, si tratta di sostituire un evento effimero con numerosi eventi effimeri. Ma l'annuncio più sorprendente arriva poche righe dopo, quasi un inciso, diluito nel mezzo di vari racconti aneddotici della militanza giovanile di Croppi: “Il Macro è un oggetto sconosciuto, i romani non sanno che esiste un museo di arte contemporanea, e quindi il suo direttore Danilo Eccher sarà sostituito”.

Non c'è bisogno di rileggere i paragrafi precedenti per ricordare che il museo, nonostante non sia il più noto e visitato di Roma, sta conoscendo una fase di notevole espansione; dal punto di vista gestionale, inoltre, Eccher sembra aver trovato un buon programma di raccordo tra via Nizza e Testaccio, con la divisione delle direttrici arte internazionale-consolidata e arte locale-sperimentale tra le due sedi. Certo, al MACRO del Salario-Nomentano può essere rimproverato uno scarso rapporto con il quartiere di residenza, ma non tanto da giustificare l'interruzione di una direzione che, al suo settimo anno di vita, ha dimostrato di saper instaurare rapporti proficui con la scena mondiale e, allo stesso tempo, è stata capace di attenuare la dipendenza economica dalla Sovraintendenza con progetti innovativi.

Se la scelta di sostituire Eccher non appare, quindi, motivata da ragioni amministrative, potrebbe rientrare nella logica dello *spoils system*, nella

consuetudine di spartire le cariche dirigenziali tra gli alleati politici. C'è, però, un'incongruenza fondamentale che ci spinge a dubitare di questa interpretazione. Croppi infatti, non ha un sostituto pronto per assumere la direzione del MACRO, tanto che il museo ne resterà privo per diversi mesi; la scelta finale, inoltre, non ricadrà su una personalità del centrodestra, ma su un esponente “neutrale” del circuito artistico. Considerando poi che Eccher non si è mai dichiarato apertamente in senso politico, e che, a conti fatti, quella del MACRO non è certo una delle poltrone più influenti e prestigiose che il Comune di Roma può offrire, a prima vista la riconferma del direttore precedente sembrerebbe la decisione più sensata da prendere.

Restano due spiegazioni possibili. Una è quella del dissidio personale e dell'incomprensione tra i due individui, che sembra confermata anche da alcune fonti giornalistiche. L'altra potrebbe risiedere in una campagna politica, da parte di Croppi, volta alla delegittimazione della gestione Veltroni in campo culturale; ciò naturalmente implica la rimozione immediata, ove possibile, dei dirigenti che vi hanno concorso.

In ogni caso, la risposta dello stesso Eccher non tarda ad arrivare, di nuovo sulle colonne del *Corriere*.

“La visione smaccatamente falsa di un Macro ignoto ai romani può appartenere solo a chi non ha alcun tipo di dimestichezza con l' arte contemporanea [...] da due settimane avevo inviato e-mail di congedo alle centinaia di persone con cui avevo intrattenuto rapporti di lavoro. Trovo assolutamente legittimo che un nuovo assessore alla Cultura abbia una propria linea politico-culturale che può non coincidere con la direzione scientifica di un museo”.
[Conti, 2008]

Danilo Eccher lascia il MACRO uscendo dalla porta principale, dichiarando

centomila presenze annue, un dipartimento didattico che collabora con decine di scuole, un master con “La Sapienza”. Tra i partner artistici di prestigio, la Tate Modern di Londra, il PS1 di New York, la fondazione Miró di Barcellona, il Reina Sofia di Madrid, la Serpentine Gallery di Londra, le Biennali di Venezia e Istanbul.

Nella polemica interviene anche il presidente di MACROAmici, Giovanni Giuliani, con una lettera firmata da 140 tra artisti, critici d'arte, curatori, galleristi, collezionisti e amici del museo, dove si rivendicano le oltre 50 mostre realizzate dal 2002. Croppi risponde con un dato interessante:

“Va specificato che nel corso del 2007 i visitatori paganti (ad un euro ciascuno) sono stati 11.598: un po' pochini per il museo d'arte contemporanea della Capitale d'Italia. Dal confronto di questi due dati mi pare evidente che una seria riflessione sulle prospettive del Macro dovrebbe stare a cuore ai suoi «amici» almeno quanto sta a cuore all'assessore”. [Croppi, 2008]

Ora, il numero di “visitatori paganti” è certamente un fattore molto importante per un museo di qualsiasi tipo. Abbiamo già avuto occasione di notare, tuttavia, che la quantità di biglietti venduti non è e non può essere l'unico indice di successo. Se si vuole valutare la gestione da un punto di vista prettamente economico, infatti, bisognerebbe esaminare anche le voci di bilancio riservate agli sponsor e alle collaborazioni, notoriamente più consistenti e rilevanti nell'arte contemporanea. Se invece si vuole giudicare la bontà del museo in termini di diffusione della cultura e di riqualificazione urbana, è ovvio che il numero di visitatori paganti è assolutamente irrilevante. Non crediamo, tuttavia, che il nuovo assessore non abbia fatto proprie queste considerazioni: sembra, piuttosto, che il dato economico da lui fornito serva a legittimare una decisione

maturata a partire da logiche diverse.

I veleni tra Croppi ed Eccher continuano almeno fino agli ultimi mesi dell'anno. Nuova occasione è l'“Art weekend” del 10-12 ottobre, iniziativa interessante, realizzata tra Comune e privati, che vede un tour tra 55 musei romani con tanto di trasporto navetta. L'obiettivo è testare l'apertura serale per l'arte contemporanea, visto anche il maggiore afflusso al Macro del Mattatoio – aperto dalle 16 a mezzanotte – rispetto alla sede principale. Parlando del progetto, Croppi lamenta che un'installazione in lycra, *Mentre niente accade* di Ernesto Neto, si sta “squagliando”.

“È stata realizzata con il contributo di 170mila euro degli Amici del Macro. Ma ora dobbiamo trovare i soldi per riconsegnarla alla chiusura, il 29 febbraio. E c'è da pagare il debito di 300mila euro a una ditta che vanta un credito lasciato in eredità dall'ex direttore Eccher”. [Bucci, 2008]

Di nuovo la replica di Eccher giunge immediata.

“Per quanto riguarda l'opera di Neto [...] si è trattato di una normale e naturale usura del tempo, per altro già perfettamente restaurata, e l'artista si era offerto di venire a Roma e a restaurarlo completamente a proprie spese. Per quanto riguarda la mia «eredità», credo francamente che sia quella di sette anni di importanti eventi culturali di cui la città ha potuto godere, a fronte di un investimento del Comune che quest'anno, in previsione dell'apertura del Nuovo Macro a settembre, è stato di soli 500 mila euro (molto meno di quello che altri spazi spendono per un solo evento). Il 30 aprile, mio ultimo giorno alla direzione di Macro tutti gli impegni di spesa erano ampiamente coperti [...] Immagino, poiché non ho elementi, che la ditta a cui fa riferimento l'assessore Croppi sia un trasportatore a cui mi sono più volte rifiutato di firmare il contratto perché giudicato troppo oneroso per Macro”. [Eccher, 2008]

Questa lettera di Eccher a *la Repubblica* è intitolata *La mia verità sul Macro*, ed effettivamente a questo punto della polemica le verità diventano sempre più personali e poco verificabili. Restano però due dati di fatto. Uno è che da luglio il MACRO è privo di un direttore e, fatta eccezione per alcuni eventi, i suoi locali sono addirittura chiusi; in proposito, Croppi porta avanti l'ipotesi di Luca Massimo Barbero, personalità molto affermata nell'ambiente artistico. L'altro punto, purtroppo non sorprendente, è che la conclusione dei lavori a via Nizza, prevista per settembre, non ha ancora avuto luogo.

Un anno da dimenticare, insomma, che si chiude però con delle speranze. Il 18 novembre Croppi annuncia, per la primavera, l'apertura completa della sede centrale, l'avvio della direzione Barbero e altre due novità:

“Stiamo avviando lo studio di fattibilità di una Fondazione per il Museo d'arte contemporanea di Roma, con la partecipazione di privati alla sua gestione. D'altronde non ha senso che una istituzione monumentale di tale portata, complessità e potenzialità rimanga sotto una gestione comunale. Così com'è il Macro non può acquisire sponsorizzazioni [...] Innanzitutto l'orario d' apertura al pubblico dovrà allungarsi. La sede di via Reggio Emilia dovrà rimanere aperta almeno fino a mezzanotte, se non fino alle due. E su questo punto dovremo prevedere nuovi accordi col personale addetto”. [“Macro riapre in primavera”, 2008]

La Fondazione è particolarmente importante: rappresenta, per il MACRO, la possibilità di indipendenza economica e di una gestione autonoma dei propri introiti, oltre che, naturalmente, di una disponibilità di fondi potenzialmente maggiore. Ben presto, anche a fronte di investimenti in calo da parte dell'Amministrazione pubblica, questo diventerà il punto nodale della questione MACRO.

8. 2009: Rinascita

23 gennaio, via Nizza. L'assessore all'Urbanistica Marco Corsini, indica ancora una nuova data per l'apertura dell'ala disegnata da Odile Decq: stavolta, è il 21 aprile 2010. Oltre al già noto problema con i ritrovamenti archeologici, emergono infatti altre questioni, come rileva Bucci [2009a]:

“La difficoltà di portare via 16mila metri cubi di terra senza intralciare la vita del quartiere o la necessità di cambiare il progetto ampliando il parcheggio sotterraneo fino a 180 posti [...] «Il rapporto con archistar come Odile Decq, che è stato anche direttore artistico, è un rapporto difficoltoso». Difficile per le maestranze della Cooperativa costruzioni di Modena (che ha lavorato per conto del vincitore della gara, il Consorzio cooperative costruzioni di Bologna) è stato dare forma a tutte le idee della Decq. Ogni elemento costruttivo è stato disegnate e appositamente realizzato. Persino le travi in acciaio. O le lastre della copertura in vetro, tra le quali c'è una maglia inox che è stata fatta tessere da telai in Francia al prezzo di circa 350 euro a metro quadro. Il costo del nuovo Macro sarà di 20 milioni. Il Ccc ne riceverà 17 e mezzo, il 30% in più del previsto, ma per diversi mesi – quando la giunta Alemanno ha bloccato i pagamenti per la revisione dei conti – «ha praticamente autofinanziato il cantiere», ha dichiarato Corsini. A febbraio si metterà al lavoro una nuova impresa che, in un anno, dovrà realizzare tutti i rivestimenti”.

Poco più di due mesi dopo, il 31 marzo, Luca Massimo Barbero, noto critico e curatore, già direttore della sede veneziana della Fondazione Guggenheim, viene presentato come il nuovo direttore del MACRO. Con un finanziamento di circa 1 milione e mezzo per l'anno corrente, Barbero intende sfruttare al massimo le risorse già esistenti: la mediateca e, ovviamente, le opere della collezione permanente. Confermata, inoltre, la doppia direttrice avviata da Eccher, con il MACRO di Testaccio riservato ai giovani e alle sperimentazioni. La speranza è di

ripartire a pieno ritmo nel 2010, con la nuova Fondazione e con un budget minimo che, secondo gli auspici di Barbero, dovrebbe aggirarsi intorno ai 6 milioni annui.

Tra il 16 e il 17 maggio i locali del MACRO non occupati dal cantiere, ma comunque chiusi in attesa del nuovo direttore, riaprono i battenti in occasione della Notte dei Musei, quando 58 collezioni comunali rimangono aperte fino alle due di notte. I visitatori, a tre ore dalla chiusura, erano 2000, nella media delle maggiori attrazioni cittadine [Cirinei, 2009]. Il 15 luglio viene presentato il nuovo allestimento della collezione permanente, con nuovi ampliamenti, tra i quali anche dei comodati provenienti da un partner d'eccezione: Banca UniCredit, segno inequivocabile di apertura e capacità di attrattiva nei confronti dei privati, oltre che di numerose istituzioni culturali. A sancire il periodo di rinascita, la pubblicazione della guida *Macro Manual*, edita da Electa [Comune di Roma et al., 2009]. Sforzi, quelli di Barbero, che producono risultati, giungendo alla fine di settembre con 12mila spettatori per la sede centrale e 7mila per quella di Testaccio.

Per quanto riguarda il progetto della Fondazione, si prospetta addirittura la fusione con un altro ente, l'Azienda Speciale Palaexpo – quella che gestisce il Palazzo delle Esposizioni, le Scuderie del Quirinale e la Casa del Jazz – e la partecipazione di un partner importante come Enel. L'obiettivo è formare un polo in grado di fare concorrenza al MAXXI, il museo statale d'arte contemporanea, anch'esso con un'apertura a lungo rimandata, ma infine prevista per la primavera 2010. Da parte sua, il sottosegretario ai Beni culturali, Francesco Giro, propone ad Alemanno “di creare un grande polo dell'arte contemporanea a Roma: un quadrilatero composto dal Macro e dal Palaexpo, dalla Galleria nazionale d'arte moderna a Valle Giulia e dal Maxxi” [Bucci, 2009b]. Ma, per il momento, tutte

queste idee rimangono sul tavolo.

Il 2009 si conclude in maniera estremamente più positiva del precedente, con il MACRO che sembra già ritrovare la via giusta verso la crescita. Bucci [2009c] torna a scrivere, in un articolo del 19 novembre su *la Repubblica*:

“Portare l'arte della Grande Mela a Testaccio ha significato per il Macro totalizzare 33mila visitatori (25.500 paganti, il resto sono gli invitati alla vernice di "New York Minute" del 20 settembre), in soli 40 giorni di esposizione. [...] In via Reggio Emilia ad ottobre la bigliettaia non credeva ai suoi occhi: ha strappato 4.925 biglietti quando la media annuale in precedenza (il 2008 è stato però un anno disastroso dal cambio di direzione e dall'assenza di mostre) era stata di 10mila ingressi. E oggi non c'è più al prezzo simbolico di 1 euro a biglietto. Ma il 'politico' di 4,50 per un ticket che prevede la visita ai due Macro, 'Future' e 'Old', anche a una settimana di distanza”.

Nell'agenda di Barbero, inoltre, ci sono incontri con circa cento docenti delle scuole di Roma per la programmazione di visite e laboratori; un'operazione di contatto con il territorio della città nel suo insieme, già avviata da Eccher e giustamente portata avanti dalla nuova direzione.

Con circa 70.000 visitatori in meno di sette mesi, il nuovo direttore ha riportato il museo ai livelli del 2007, risultato tanto più ragguardevole se si considera la recente riapertura del museo e i prezzi più elevati. Se a ciò si aggiungono la vicina chiusura del cantiere di via Nizza e i progetti per istituire la Fondazione, il 2010 promette davvero di essere un anno memorabile.

9. 2010: Luci e ombre

E febbraio, infatti, porta buone notizie per il Mattatoio. Il 17 viene inaugurata la Pelanda, un padiglione espositivo di 35 mila metri cubi che, dopo tre anni di lavori e una spesa di circa 13 milioni di euro, viene assegnato al MACRO. Viene così aggiunto un ulteriore, notevole spazio ai due padiglioni già esistenti.

Nel frattempo i musei romani registrano una crescita di visite del 10%, a fronte di un calo nazionale del 20%. Su questo successo il *Corriere della Sera* intervista Emmanuele Emanuele, presidente dell'Azienda speciale Palaexpo, che, pur sottolineando il valore – indubbio – delle mostre romane, offre anche ulteriori riflessioni: “Manca però qualcosa. Ovvero una cabina di regia che coordini le iniziative, soprattutto favorisca un dialogo pubblico-privato ormai indispensabile per poter competere in campo internazionale” [Conti, 2010]. Nello stesso articolo, invece, Croppi rivendica il successo della strategia “di attirare pubblico nei musei grazie a grandi eventi di gran livello culturale”. Una politica non certo innovativa, come abbiamo ampiamente visto, ma comunque ben rodata e di sicuro richiamo. L'assessore alla Cultura individua, infine, il perno del successo nel rinnovamento dell'offerta contemporanea:

“La domanda è altissima. Stando al sistema di rilevazione del Macro, il 50% dei visitatori è costituito da stranieri, un'altra consistente quota non aveva mai frequentato una mostra di arte contemporanea. La comunicazione è dunque un'arma formidabile. Nei due spazi al Mattatoio di Macro Future abbiamo totalizzato, in un mese e mezzo, la stessa quantità di visitatori di un anno”. [Conti, 2010]

E la comunicazione, in particolare con i privati, sembra essere un punto forte

anche del direttore Barbero, che a marzo incassa una nuova opera per la collezione permanente, interamente finanziata da Enel Contemporanea. Si tratta di *Are you really sure that a floor can't also be a ceiling?* del duo olandese Bik Van der Pol. L'installazione vince, infatti, il concorso “Enel Contemporanea Award 2010”, che vanta 50.000 euro di premio e 150.000 euro per la produzione dell'opera, la quale andrà appunto al MACRO. È l'inizio di una fruttuosa collaborazione tra il museo e l'azienda, una *partnership* preziosa per i tempi di ristrettezze economiche che si avvicinano.

Quanto all'ampliamento di Odile Decq, nonostante l'inaugurazione venga nuovamente spostata in autunno, a fine maggio vengono annunciati quattro giorni di apertura straordinaria, che fanno ben sperare. L'enorme lunghezza dei tempi non è nuova alla Capitale – i concorsi per l'Auditorium si tennero nei primi anni Novanta, ma l'edificio fu realizzato solo nel 2000 – ma, secondo l'architetto e politico Stefano Boeri, è un'inefficienza che vale la pena di sopportare, perché rientra in un insieme di politiche culturali che si sono rivelate di grande successo:

“Se dunque Roma è oggi diversa dai primi anni '90, è perché ha scommesso sui tempi lunghi di poche grandi opere irreversibili [...] il «modello romano» rivela infatti tre punti di forza: la continuità nelle priorità di investimento delle successive Giunte comunali (Rutelli, Veltroni, Alemanno), un generoso sostegno da parte governativa (Prodi nei confronti dell'Auditorium, Berlusconi verso il Maxxi); e una scarsa collaborazione – equivalente all'assenza di una seria competizione – da parte del mondo privato. Nonostante molti dubbi sulle reali possibilità di gestione di un patrimonio così impegnativo e dispendioso, il doppio botto romano sembra fatto apposta per mettere in difficoltà Milano; una città dove la realizzazione di spazi per la cultura contemporanea è ancora in buona parte affidata al dinamismo di alcuni privati (come Pomodoro, Prada, Trussardi), alla vivacità del mondo delle gallerie e alla generosità delle

fondazioni bancarie. Siamo proprio sicuri che non esista una terza via?” [Boeri, 2010]

Il paragone con Milano è particolarmente interessante, e rivela come Boeri, in accordo con gran parte degli studiosi delle politiche culturali, non creda né in modello privatizzato, né in un finanziamento in grande maggioranza pubblico. Il primo ha dei limiti ben noti, primo tra tutti la preferenza per un tipo di arte più nota e affermata, che dunque attiri una maggiore quantità di pubblico. Il secondo modello sembra di grande successo, ma è legato alla particolarità di Roma, che, a causa della sua capacità unica di attrarre turismo, gode di ingenti investimenti locali e statali, impensabili altrove; questa tendenza, comunque, subirà una battuta d'arresto persino nella Capitale, quando la crisi economica farà sentire i suoi effetti. La dipendenza dalle vicende politiche, poi, comporta per le istituzioni culturali grandi svantaggi nel senso della continuità amministrativa, come avremo modo di vedere meglio in seguito.

Ma ad inizio estate i problemi del MACRO sembrano ancora molto lontani. Il 16 giugno la Giunta comunale approva la delibera per istituire la Fondazione, che dovrà ora affrontare l'esame del Consiglio. Da parte sua, Barbero registra 144.838 visitatori in 14 mesi di apertura, con più 12.000 presenze nei quattro giorni di anteprima del lavoro di Odile Decq.

Poi arriva la manovra, con il decreto legge 78/2010. È il 28 luglio.

“Croppi ha chiaramente ventilato il possibile mancato funzionamento, se non addirittura la chiusura, e già dal 2011, dei principali spazi espositivi della città, dal Palazzo delle Esposizioni alle Scuderie del Quirinale, fino ai neonati Macro e Maxxi: «Che hanno appena aperto e già rischiano di vedere di fatto paralizzata ogni futura attività». E la questione – invitato di pietra il ministro dell'Economia Giulio Tremonti – non riguarda soltanto i pur clamorosi tagli al settore (ricordati anche ieri: stime e dati Anci alla mano, Federculture ipotizza una perdita per

il comparto pari a oltre un miliardo di euro in due anni) quanto una serie di norme che «arrecano danni enormi per l' economia del territorio e all'indotto». Sotto accusa in particolare la norma (articolo 6) che riduce al 20 per cento (cioè taglia dell'80) il limite imposto alle spese per le mostre per tutti gli enti pubblici rispetto a quanto investito nel 2009”. [Sassi, 2010]

Croppi rivendica il lavoro realizzato dal Comune: 124 mostre in un anno, 2,5 milioni di visitatori, 14 milioni investiti più 8 milioni di sponsorizzazioni private. “Ora, basti pensare che in Francia, il solo Louvre ha ricevuto dallo Stato nel 2008 180 milioni, ridotti a 108 nel 2009, e che un museo come il Metropolitan di New York riceve 25 milioni l'anno”, ricorda l'assessore nello stesso articolo. Scattano le proteste, con una serrata dei musei il 12 novembre, ma ormai il danno sembra essere stato fatto.

Nell'inverno nero della cultura giunge, almeno, una notizia a lungo attesa. Dopo dieci anni di ostacoli e rinvii, il 3 dicembre viene finalmente inaugurata la nuova ala del MACRO. Il sindaco Alemanno tiene a battesimo un edificio spettacolare, con architetture vertiginose, auditorium, tetto-terrazza e parcheggio interrato per 161 posti. Totale: 27 milioni di euro. Protagonista delle esposizioni, la già citata installazione dei Bik Van der Pol. Umberto Croppi e l'assessore all'Urbanistica, Marco Corsini, parlano un piano di costi per 8 milioni l'anno, di cui due già stanziati dal Comune. La Fondazione sembra prossima alla nascita.

Il 2010 è anche l'anno del boom turistico: 10.481.000 arrivi, superiori persino ai 10.080.000 della stagione d'oro, il 2007. L'aumento viene sia da Paesi già consolidati – USA e Giappone – sia da nuovi mercati, come Brasile, Argentina, Cina e Russia. Uno dei fattori di successo è la carta “Roma Pass”, avviata nel 2007 e potenziata quest'anno, che offre in un unico pacchetto l'accesso alle offerte culturali, al trasporto pubblico e ad altri servizi; 476.000 le vendite, il 28% in più

rispetto al 2009. Altro elemento importante è l'aumento dei contatti web, del 60%, portato da un maggiore sfruttamento dei *social network* [Garrone, 2010].

L'anno, tuttavia, si conclude con un'amara sorpresa: alla vigilia delle festività natalizie il Consiglio approva la “tassa di soggiorno”, effetto diretto della manovra economica. Tra i vari aggravii, si registra quello per gli ingressi ai musei comunali, di un euro in più per tutti i turisti. Al MACRO, in particolare, il biglietto arriverà a valere ben 11 euro per i non residenti; i tempi del prezzo “politico” di 4,50 euro, in vigore appena un anno prima, sono ormai lontani. E anche questo è un segnale.

10. 2011: Crisi e rinnovamento

Il 10 gennaio, i contrasti tra le correnti interne alla maggioranza, uniti alla cattiva luce gettata dallo scandalo “Parentopoli” sulla gestione Alemanno, spingono il sindaco ad un atto che per Roma è senza precedenti: l'azzeramento di tutte le deleghe conferite agli assessori. Vittima del successivo rimpasto è anche Umberto Croppi, apparentemente troppo vicino a Gianfranco Fini e al suo nuovo partito, Futuro e libertà.

Alla Cultura arriva quindi Dino Gasperini, una carriera politica in rapida ascesa, già delegato al Centro storico. Il mandato inizia nel segno della prudenza e della continuità:

“«Non sono un tagliatore di teste» [...] Dino Gasperini, il nuovo assessore, si presenta così: riunisce tutto lo staff, «croppiani» e non, e usa parole di moderazione. Lì dentro, infatti, adesso c'è gente che teme per il suo posto di lavoro, a cominciare dallo staff di Croppi. Il successore si

è mostrato affabile, gentile: «Se c'è qualcuno che si sente a disagio, me lo dica». Per il momento, nel nuovo incarico, Gasperini si è portato dietro la sua segreteria. E, nel pomeriggio, ha incontrato il suo predecessore per il passaggio di consegne. La nomina alla Cultura, confessa chi gli sta vicino, «non se l' aspettava nemmeno lui». E vive questa nuova fase anche con un po' di agitazione». [Menicucci, 2011]

Gasperini, in effetti, riceve un'eredità difficile. La situazione finanziaria del Comune, per stessa ammissione di Alemanno, è molto pesante, con i tagli disposti dal Governo che avranno un impatto su Roma di circa 150 milioni di euro. E, in situazioni di crisi, la cultura è quasi sempre la prima a pagare: l'abbiamo già visto con la manovra dell'estate precedente.

“Mostre cancellate, museo Macro a rischio chiusura, Teatro dell'Opera un passo dal commissariamento, eventi dell'Estate romana ridotti all'osso, contributo alle università azzerato, probabile serrata della Casa del Jazz [...] il budget assegnato dalla giunta di centrodestra per la gestione di musei, teatri, fondazioni, accademie ed enti culturali rischia di essere dimezzato rispetto a quello dell'anno scorso. Dei 62 milioni stanziati nel 2010, nel Bilancio 2011 potrebbero essercene infatti meno di 30. Con un taglio orizzontale superiore al 50%. [...] Ma il rischio più serio lo corre il neonato Macro: in base al business plan servono 8 milioni, in mancanza di sponsor la chiusura è assicurata”. [Vitale, 2011]

Il museo, comunque, offre una facciata rassicurante: già a febbraio si registrano 70.000 visitatori dall'inaugurazione della nuova ala, 266.000 dall'avvio della direzione Barbero. Una gestione cosciente dei limiti del proprio budget, ma comunque in grado di offrire programmi innovativi e di rilievo. Punti di forza del MACRO sono un'apertura continuata, che permette al pubblico di osservare *in fieri* la creazione delle opere e delle mostre, e un'offerta quanto più possibile ampia e diversificata. Non, quindi, il singolo grande evento “effimero”,

ma una serie di diversi prodotti accostati l'uno all'altro in un'ottica di raccordo e coordinamento. Lo sforzo di Barbero è assolutamente meritorio, ma di fronte alle difficoltà crescenti, si dimostra infine troppo logorante.

Il 19 maggio si diffonde la notizia delle dimissioni di Barbero, che saranno esecutive il 30 giugno. La direzione si conclude con cifre importanti: 50 mostre, 20 pubblicazioni, 70.000 visitatori nel 2009, 181.122 nel 2010, 115.000 già a questo punto del 2011. L'abbandono di Barbero non è certo una sorpresa, ma l'amarezza nel mondo della cultura è tanta: ci si chiede, soprattutto, che fine abbia fatto il progetto della Fondazione, approvato in Giunta ma poi disperso tra i lavori del Consiglio.

Ad attirare ulteriormente l'attenzione sulle vicende del MACRO ci pensa un'altra polemica, che vede di nuovo coinvolto Umberto Croppi. Bersagli dell'attacco sono, stavolta, Dino Gasperini e il sovrintendente ai Beni Culturali, Umberto Broccoli. Quest'ultimo, in particolare, viene accusato di aver tagliato due milioni di euro al museo, anche a causa dei cattivi rapporti personali con Barbero.

“Ma Croppi racconta ancora di aver lavorato quasi due anni alla definizione dello status giuridico del Macro [...] ma, date alcune obiezioni mosse dalla commissione Cultura, si decise di definire due delibere distinte, per farne museo e Fondazione. È qui che la faccenda sembra essersi arenata, a un passo dall'approvazione: era il 24 novembre 2010, e dopo poche settimane le vicende del governo romano di Alemanno hanno portato al rimpasto che ha messo Croppi alla porta. Le delibere, approvate, discusse, messe a punto con direttori tecnici e beneplaciti bipartisan, giacciono inerti da quasi sei mesi”. [Giuliani, 2011a]

Gasperini risponde, affermando che il naufragio delle delibere di Croppi è dovuto a errori tecnici nella loro elaborazione. L'ex assessore smentirà, ma

intanto il MACRO ha bisogno di un direttore e di una Fondazione. Gasperini si muove rapidamente in questo senso – molto più di quanto non abbia fatto il suo predecessore dopo aver rimosso Eccher – e già il 24 giugno, nella conferenza d'addio di Barbero, viene fatto un nome: Bartolomeo Pietromarchi, ex direttore della Fondazione Olivetti e collaboratore per il MAXXI. Ulteriore nota positiva, il direttore dimissionario lascia con una programmazione estiva già pronta e avviata, con ben 16 offerte: si evita così di ripetere la chiusura dei locali, come era avvenuto, invece, durante l'interregno tra Eccher e Barbero. Questo il congedo:

“Passiamo qualcosa pieno di ingegni e vitalità. È stata l' esperienza più ricca, bella e faticosa della mia vita. Sono vivo grazie ai curatori, al pubblico e al giovane staff che mi ha seguito [...] Penso che non capiterà più di poter aprire un nuovo museo. Lascio sapendo di aver raggiunto degli obiettivi”. [De Santis, 2011]

Il 4 luglio Bartolomeo Pietromarchi viene ufficialmente presentato come nuovo direttore del MACRO. Per sostenere il bilancio del 2011 Gasperini annuncia l'erogazione di 2 milioni, che vanno ad aggiungersi ad un milione e duecento mila euro già attribuiti in precedenza; calcolando anche il contributo dello sponsor Enel, il museo ha a disposizione circa 4 milioni per chiudere l'anno in corso. Al MACRO Testaccio, inoltre, vengono assegnati altri due padiglioni, che aumentano così lo spazio dedicato ai giovani, alle nuove espressioni e alla sperimentazione. Nello stesso mese di luglio, infine, il museo cambia il proprio status: adesso è un Ufficio temporaneo di scopo, ancora collegato alla Sovrintendenza, ma con la possibilità di gestire autonomamente le proprie risorse in vista della costituzione della Fondazione. Un passo importante, che

dimostra subito una forte volontà di voltare pagina.

Altre notevoli novità in senso gestionale arrivano proprio nell'ultimo mese del 2011; ma prima, facciamo un piccolo passo indietro, al 25 novembre, data in cui abbiamo la possibilità di incontrare l'assessore Gasperini per conoscere il suo pensiero e i suoi progetti per il museo.

Assessore Gasperini, qual'è la situazione del MACRO a novembre 2011?

“Stiamo procedendo su due lati. Da uno stiamo ampliando gli spazi: il MACRO Testaccio potrà usufruire di due nuovi padiglioni, il 9c e il 9d dell'ex Mattatoio. Dall'altro, stiamo procedendo con la delibera per istituire la Fondazione. Intanto, da luglio di quest'anno il MACRO è diventato un Ufficio temporaneo di scopo, finalizzato alla costituzione della Fondazione; il museo è così uscito dall'ambito stretto della Sovrintendenza ai Beni Culturali, diventando più indipendente: adesso ha un suo specifico centro di costo, con la possibilità di gestire le proprie risorse. Abbiamo inoltre conferito al MACRO la sua collezione, in precedenza attribuita al sistema dei musei civici, senza quale sarebbe impensabile renderlo un ente autonomo”.

Quali attori sono al lavoro sul MACRO?

“Il direttore dell'Ufficio, Bartolomeo Pietromarchi, ha la responsabilità della gestione del museo e della realizzazione di esposizioni. Gli indirizzi, il coordinamento e il controllo degli atti ce l'ha l'assessorato alle Politiche Culturali, che definisce anche i criteri e le modalità della trasformazione in Fondazione”.

Con quali criteri ha scelto il nuovo direttore, dopo le dimissioni di Luca Massimo Barbero?

“Barbero e Pietromarchi sono due persone diverse: certamente più artista il primo, mentre il secondo è più uomo di gestione. E non è stata una scelta

casuale. Ho incontrato molti direttori, di tutta Italia, ma alla fine ci serviva qualcuno che fosse sì un esperto curatore di arte contemporanea, ma che avesse anche una sensibilità gestionale, in vista della costituzione della Fondazione”.

A che punto è il progetto della Fondazione? Cosa comporterà?

“Stiamo completando l'iter necessario: abbiamo elaborato il *business plan*, fatto l'analisi dei tempi di trasformazione in Fondazione, redatto il Regolamento e la Carta dei servizi. Per quanto riguarda la delibera, punto a portarla in Giunta entro l'anno, con un'efficacia differita a metà del 2012, che ci consenta il tempo necessario al reperimento di partner, per un verso, e alla necessaria approvazione in Consiglio, per l'altro. Stiamo scegliendo ora se fare una Fondazione *tout-court*, che abbia al suo interno tutte le funzioni, o solo di gestione. In quest'ultimo caso, possiamo tenere noi la proprietà e creare un ente con i soli compiti gestionali. Avremmo così circa 3 milioni di euro in costi per il Comune e 1-1.5 milioni per la Fondazione, che sarebbe una creatura snella, dinamica, senza il peso della contrattualistica e dei contratti servizio, che rimarrebbero all'interno di Roma Capitale. In ogni caso, dai nostri primi calcoli, in un triennio la Fondazione sarebbe in grado di portare ad un risparmio consistente”.

Barbero affermava che per il completo funzionamento del museo sarebbero stati necessari circa 8 milioni di euro. Lei ha dichiarato che quest'anno il MACRO finirà col riceverne circa 4, sponsor inclusi.

“L'ex direttore Barbero faceva previsioni di spesa molto importanti. In realtà dallo studio che abbiamo fatto il MACRO può funzionare benissimo tra i 4-5 milioni di euro, tenendo conto sia della gestione del museo, sia della programmazione degli eventi. Su questi stessi dati stiamo impostando la Fondazione, tenendo anche conto dei nuovi spazi. Non c'è infatti bisogno che i finanziamenti provengano interamente da noi: sul nuovo padiglione 9d di

Testaccio, ad esempio, c'è uno stanziamento di 3.5 milioni votato qualche mese fa che proviene dal fondo statale per Roma Capitale. Per il 9c si potrebbe ipotizzare una sorta di *project financing*, e quindi sponsorizzare la ristrutturazione custodendo le opere di privati, con l'impegno che espongano quelle stesse opere nel MACRO ad intervalli regolari. Aniché aspettarsi che l'Amministrazione comunale copra tutti i costi, se si ragiona in termini di razionalizzazione della spesa e ci si confronta con i privati, si ottiene lo stesso risultato. Se non migliore”.

Alle dimissioni di Barbero è scoppiata una polemica giornalistica tra lei e l'ex assessore Umberto Croppi. In quell'occasione lei ha detto di stare cercando di “far recuperare al MACRO il tempo perso”. A cosa si riferiva?

“Io sono abituato a guardare i fatti. Sono stato nominato assessore a gennaio 2011; l'Amministrazione Alemanno si insedia a maggio 2008. Bisognava aspettare il 2011 per fare del MACRO un Ufficio di scopo? Bisognava aspettare maggio 2011 per portare delle delibere come dovevano essere portate? Un museo ha una collezione, se non la si attribuisce non è un museo. Un museo, per potere esistere, ha bisogno di un Regolamento e di una Carta dei servizi. La Fondazione si può fare solo dopo che tutti questi provvedimenti amministrativi sono stati approvati. È stato persino detto che stiamo perdendo tempo: mi sembra un po' suggestiva, come polemica. Si sta tanto ‘perdendo tempo’ che in quattro-cinque mesi abbiamo creato l'Ufficio di scopo con centro di costo autonomo; se ci riusciamo, entro fine anno facciamo la delibera per la Fondazione. Se tutto questo fosse stato fatto già nel 2009, la strada sarebbe stata aperta. Io racconto i fatti: poi immagino che Umberto abbia avuto le difficoltà che conosco, perché le ho anch'io”.

Che tipo di difficoltà?

“La difficoltà è sempre scardinare la macchina: perché ci sono le piccole difficoltà burocratiche che poi diventano enormi, perché far muovere gli uffici su nuove frontiere è sempre difficile, perché far fare un *business plan* da una struttura amministrativa pura è complicato, perché spiegare che il MACRO è diverso dallo spazio dei Capitolini è complicato, perché spiegare che un Regolamento di un museo di arte contemporanea è diverso da quello di un museo nell'accezione più antica del termine è complicato. Perché c'erano da definire tante cose: i padiglioni, i contratti di manutenzione e di assegnazione degli spazi, il parcheggio a via Nizza, su cui sto finalmente facendo partire una gara perché funzioni. Ci sono tante cose, che sono altrettanti provvedimenti amministrativi, e metterli in fila richiede tempo. Però torno a ripetere: se ci siamo riusciti in un anno...”

Un'altra polemica che ha seguito le dimissioni di Barbero ha riguardato il sovrintendente ai Beni Culturali, Umberto Broccoli. Si parlò di una “difficoltà di rapporto” tra i due, con Broccoli che avrebbe decurtato due milioni di euro dai fondi per il museo.

“Non è così: il MACRO non aveva centro di costo, era quello il problema. Non è che Broccoli avesse tolto i due milioni: poiché il MACRO era nella Sovrintendenza, il centro di costo era nella Sovrintendenza, che dava di volta in volta le attribuzioni ai suoi dirigenti; quindi non si è mai trattato di soldi ‘riservati’ a Barbero. Ora, lei si rende conto che con l'attribuzione di fondi ‘di volta in volta’ non si riesce a programmare nulla, questo è il tema reale. L'Ufficio di scopo, invece, ci avrebbe consentito di avere una programmazione di ampio respiro. E in quelle condizioni Barbero ha fatto i miracoli, ma chi fa l'amministratore deve rendersi conto delle difficoltà oggettive e cercare di risolverle. Io ho rispettato Luca Massimo Barbero quando mi ha detto: ‘Sono

stanco, la vicenda dell'apertura è stata dura, la messa in piedi è stata dura'; non c'è stata nessuna polemica o forzatura da parte mia. Ho cercato di trovare il modo per andare avanti, mi è stato detto di no, perché mi rispose: 'Adesso io considero esaurito il mio ruolo, ti chiedo di rispettare questa mia scelta', e io l'ho rispettata. Il rapporto con Luca era splendido, così come lo è adesso con Bartolomeo Pietromarchi”.

Quali sono i suoi obiettivi per il MACRO?

“Io mi aspetto che il MACRO si apra alla città, che sia un museo di arte contemporanea di Roma, che sia dinamico, che si facciano laboratori, che diventi un punto di scoperta di nuovi artisti. Voglio che esca da via Nizza e dal Mattatoio per permeare la città, attraverso una serie di nuovi spazi che potremmo dedicare a questo genere di arte, magari attraverso l'utilizzo di residenze e laboratori di artisti che facciano riferimento al MACRO. Il museo può inoltre sperimentare nuove frontiere: stiamo progettando la realizzazione di uno spazio per la fotografia come linguaggio del contemporaneo, da mettere in uno dei padiglioni a Testaccio. Ma mi aspetto anche che possa competere con i più grandi musei di arte contemporanea del mondo, con un numero consistente di esposizioni di rilevanza internazionale, sempre però con un occhio alla dimensione locale, dando spazio alle nostre capacità e alle nostre risorse. La doppia dimensione che ci aspettiamo assuma il MACRO – la dimensione cittadina e quella internazionale – è del resto connaturata a Roma stessa, non può essere diverso. La differenza col MAXXI è anche questa: il MAXXI è un museo di Stato, noi siamo un museo romano: per questo dobbiamo dare spazio e rappresentare la realtà romana, per proiettarla quindi sul panorama internazionale”.

E i cittadini, cosa si aspettano dal MACRO?

“Si aspettano che sia in ascolto, che dia la possibilità ai romani di poter

rappresentare l'esperienza romana sul contemporaneo. In città ci sono energie incredibili: ci sono esperienze di privati che hanno messo a disposizione spazi ristudiati e reinventati, così come fondazioni che lavorano meravigliosamente. Il problema è che ci deve essere una struttura che sappia dialogare con queste realtà, accompagnarle con la forza di un'istituzione”.

Ma la domanda di arte contemporanea c'è, o deve essere creata?

“La domanda c'è ed è anche molto forte: è l'offerta che dev'essere all'altezza e non dev'essere sporadica. Io credo che il MACRO sino ad ora abbia tentato, ma è stata un'offerta episodica, che inevitabilmente ha mostrato i suoi limiti già nel breve periodo. La domanda, poi, è talmente forte che non può essere contenuta entro quelle mura. Per me il vero museo è la città, il MACRO deve essere un punto di partenza e di arrivo di questa capacità di proporsi e di creare sinergie. Il museo ha a disposizione spazi notevoli e due luoghi profondamente diversi tra loro, e spero che col tempo si possano aggiungerne altri. Vorrei che il MACRO diventasse riferimento di spazi più piccoli, per attività come la formazione, l'educazione e l'aggiornamento artistico, per confrontarsi al di là dell'esposizione pura e semplice”.

Nel 2008 Croppi diceva che il MACRO era “un oggetto sconosciuto, i romani non sanno che esiste”. Cosa è cambiato oggi?

“Io non credo che oggi il MACRO sia un museo sconosciuto. Penso invece che l'arte contemporanea a Roma ha avuto difficoltà a farsi rappresentare all'interno di uno status politico, il che è diverso. L'arte contemporanea nella Capitale c'è sempre stata, e c'è stata tanto. Hanno faticato le istituzioni, invece a trovarle spazio e a darle la dignità che merita. Questo probabilmente perché non era nelle corde dell'Amministrazione, perché non era attenta al contemporaneo; ho la sensazione, infatti, che Roma si sia preoccupata per molti anni più del suo

passato che non del suo futuro. E non mi stupisce, perché non è stato soltanto un problema dell'Amministrazione comunale, ma anche di quella centrale. A venire trascurata, poi, non è stata soltanto l'arte figurativa, ma anche lo spettacolo: credo di essere stato il primo, ad esempio, ad incoraggiare la creazione di una Casa dei Teatri e della Drammaturgia Contemporanea a Roma. È possibile che sinora non ci siano stati uno o più luoghi deputati alla messa in scena di quello che è stato scritto e rappresentato dal 1945 ad oggi? Purtroppo sì, e quindi stiamo recuperando il tempo perduto con questa nuova struttura. Non è un problema solo del MACRO, quindi, credo che sul contemporaneo le amministrazioni tutte abbiano fatto un po' di difficoltà a porsi in ascolto. Eppure è una frontiera interessante: il MACRO è solo una parte di questo sterminato mondo, di cui c'è ancora molto da battere”.

Ampliamento degli spazi, autonomia economica e gestionale, apertura ai privati, creazione di una rete di iniziative e collaborazioni diffusa sul territorio per garantire un'offerta stabile e duratura. A questo punto della storia del MACRO, l'Amministrazione sembra aver preso piena consapevolezza dei fili che è necessario annodare per permettere al museo di progettare il proprio futuro sul lungo periodo.

E anche se l'assessore non ci parla direttamente della necessità di curare le attività comunicative della struttura, l'attenzione in questo senso emerge chiaramente il 14 dicembre, data in cui Gasperini e Pietromarchi annunciano il “Nuovo corso” del MACRO, mutuando una nota espressione rooseveltiana. La conferenza stampa di presentazione del programma 2012 è, infatti, ricca di iniziative, organizzate secondo tre direttrici chiare e distinguibili: MACROExpo, MACROLab e MACROLive.

La prima direzione, quella che potremmo definire più “classica” per un museo, include la realizzazione di mostre monografiche e collettive, l'ampliamento della collezione, i progetti di coproduzione di opere e così via. MACROLab, invece, è formato dai progetti archivistici e di ricerca, dalle iniziative didattiche, dalle residenze d'artista e più in generale dalla possibilità di interazione – sia per il pubblico che per gli attori del settore – con le diverse fasi creative che caratterizzano l'arte contemporanea. La terza linea, infine, prevede l'organizzazione di incontri, conferenze, presentazioni e manifestazioni mirate a stabilire un contatto con i protagonisti del circuito artistico. MACROExpo, MACROLab e MACROLive verranno applicate indistintamente sia nella sede di via Nizza che in quella di Testaccio.

Bisogna certamente riconoscere che i semi di queste direttrici erano già stati piantati dalle precedenti gestioni di Eccher e Barbero; alla nuova direzione, tuttavia, va il merito di averle sapute organizzare e proporre in maniera chiara e distinta. Nella presentazione dei programmi non c'è più, adesso, un semplice elenco di iniziative – per quanto meritorie – ma una struttura più trasparente e accessibile da parte del fruitore, che ha così modo di apprezzare appieno il lavoro svolto nel museo. Conferma di questa nuova cura del settore comunicativo è l'annuncio del rinnovamento del sito internet, con la possibilità di consultare online i cataloghi delle mostre, e la creazione di uno spazio a via Nizza dotato di riviste, pubblicazioni e wi-fi gratuito.

Si allarga anche la rosa dei partner: in prima linea Enel Contemporanea, ma anche FOTOGRAFIA festival internazionale di Roma, che garantirà una maggiore apertura verso questo linguaggio dell'arte, Romaeuropa Festival, lo IED - Istituto Europeo di Design e il network indipendente di produzione contemporanea 1:1 projects. A ciò si aggiunge, naturalmente, il supporto sempre presente

dell'associazione MACROAmici.

Novità, infine, anche nell'organigramma del museo, con la nascita di un “comitato scientifico” che andrà ad affiancare la direzione. Si tratta di un insieme di quattro curatori, ciascuno legato ad un settore specifico: Stefano Chiodi, critico e docente universitario, alle attività di ricerca e ai progetti editoriali; Marco Delogu, fotografo e direttore di FOTOGRAFIA festival, per il programma dedicato a questo tipo di espressione; Maria Alicata, curatrice, per i giovani artisti; e Miltos Manetas, artista, per i progetti legati al web e ai nuovi media. Si mette così in discussione una modalità gestionale che accentra tutte le decisioni nella personalità del direttore, per delegare invece alcuni settori specifici e innovativi a figure specializzate, seguendo un *trend* già ampiamente diffuso nella cultura d'impresa.

Insomma, come riassume Giuliani [2011b]:

“C'è un'idea, un'intenzione di ordine, una linea curatoriale impostata, un orizzonte di scelte tratteggiato: per il Macro – questo qui, con gli spazi ancora lucidi e 30mila metri quadrati che da molti mesi aspettano giorni migliori – è la prima volta. [...] C'è dentro un pool di curatori, impegnati ciascuno sul proprio fronte di provata esperienza e passione, arrivano almeno tre mostre non scontate né prevedibili con artisti di avanguardia e ribalta internazionale, si aprono le porte a una ricerca ulteriore, si invita la città a dare il meglio di sé, tenendo conto di quella fucina implacabile che è il mondo degli artisti che a Roma lavorano, trovano ispirazione, cercano fortuna e spesso trovano successo. Ma – d'altra parte – si tiene anche conto della sete del pubblico di vedere le opere nascere, di conoscere chi crea arte guardandolo dritto negli occhi e – infine – si rinforza la collaborazione con gli esterni, i privati, gli sponsor, i collezionisti, le gallerie e le accademie straniere”.

Nella stessa conferenza, Gasperini annuncia i fondi per l'anno seguente – sei

milioni per la gestione più due per la programmazione – e fissa a mercoledì 21 dicembre il voto in Giunta per istituire la Fondazione. Il 16 dello stesso mese, intanto, l'Assessorato alla Cultura presenta anche “RomÆxhibit”, sito web che promette di offrire la programmazione completa di tutti gli eventi culturali ed espositivi romani, sia pubblici che privati, in un'ottica comprensiva che supera i tradizionali confini dei musei civici comunali.

E proprio il 21 dicembre, in un clima a metà tra la sospensione dell'attesa e la frenesia dei lavori per l'anno a venire, Bartolomeo Pietromarchi ci parla dei suoi programmi per il “nuovo corso” di via Nizza e Testaccio.

Dottor Pietromarchi, da luglio scorso lei ha ereditato la gestione di un museo difficile sotto molti punti vista. Cosa vede nel futuro del MACRO?

“Vede, un museo di arte contemporanea, a differenza di un museo di archeologia o di altro genere, ha un contatto diretto con la contemporaneità, perché è un tipo di arte che si sta producendo oggi. Quindi ciò che è rilevante non è più soltanto l'oggetto-opera, come appunto nel caso dell'archeologia, ma è un sistema dell'arte che è produttivo, vivente e attuale, fatto da tantissimi attori diversi: si va dall'artista ai galleristi, dai collezionisti ai curatori fino ai critici e così via. È tutto un mondo che nella mia idea – ma non solo nella mia – deve essere rappresentato. Il museo di arte contemporanea deve diventare un punto di riferimento per tutti gli attori, non solo per le opere, altrimenti si sbilancia tutto il sistema. L'idea dei ‘tre MACRO’ – MACROExpo, MACROLab e MACROLive – va esattamente in questa direzione: cercare di creare un'istituzione che sia rappresentativa di tutto il sistema, non soltanto di una parte o di un oggetto. Il museo deve diventare una grande griglia, con degli indirizzi culturali molto precisi, alla quale si possono attaccare gli attori e farla vivere, con ricadute sui

visitatori e sulla partecipazione. Il pubblico, da semplice visitatore, diventa *utente*, con un grado di coinvolgimento molto più elevato. Il progetto è quindi quello di un museo attivo, che crea una partecipazione attiva”.

Come nasce l'idea di MACROExpo, MACROLive e MACROLab?

“È una richiesta molto forte che viene dal sistema dell'arte e dal mondo professionale, da quello che crea questo sistema e che ha poi ricadute su tutti gli altri. La nuova concezione del museo deriva anche dalla cultura che nasce dalle nuove tecnologie: mentre la TV creava lo spettatore, Internet crea di nuovo l'utente. In questo senso per realizzare questo programma c'è bisogno di strumenti, e lo strumento principale è quello dell'autonomia e della flessibilità, che viene interpretato fino a questo momento con l'idea della Fondazione. Una Fondazione che rimane fortemente strutturata con una missione e una proprietà pubblica del museo, ma che apre le porte anche ai privati, che non sono soltanto gli sponsor che mettono i soldi, ma sono anche tutto un sistema di realtà produttive che entrano a far parte di questa galassia-Fondazione, come le società di trasporti o di assicurazioni, per fare un esempio”.

Ma il problema del MACRO è veramente solo quello dei fondi e degli strumenti, oppure possono esserci altre difficoltà?

“Direi che bisogna anche creare un'idea, altrimenti le parole ‘Fondazione’ e ‘Museo’ rimangono delle scatole vuote. Le istituzioni culturali funzionano quando ci sono delle persone che le fanno funzionare con delle idee e dei programmi ben precisi. Questo è il tentativo che si sta facendo in questo momento. Io penso che il MACRO abbia risorse gigantesche e potenzialità straordinarie; si tratta di trovare la formula giusta”.

La Fondazione non potrebbe portare con sé dei nuovi problemi gestionali? Ad esempio, un maggior numero di attori con cui fare i conti nel

Consiglio d'Amministrazione?

“Fortunatamente possiamo trovare molti esempi positivi. Ormai il 90% dei musei di arte contemporanea è costituito da Fondazioni; ma abbiamo anche la Fondazione Musica per Roma, il Teatro dell'Opera... credo che a questo punto ci sia una ‘letteratura’ abbastanza vasta sul tema. Certo, non è la ‘bacchetta magica’ che risolve qualsiasi problema, questo nessuno di noi lo crede. È un percorso difficile, lungo, ma necessario per arrivare ad un'autonomia di gestione che permetta di mettere a sistema tutte queste idee che sono state poste sul tavolo”.

Autonomia e flessibilità, quindi, ma anche idee e interazione con il tessuto locale, come componenti fondamentali per mandare avanti una macchina complessa e problematica quale è il MACRO. E proprio il rapporto più stretto con il pubblico-utente, oltre che con l'artista, sembra essere il segno distintivo della direzione Pietromarchi: un'attenzione di cui si sente sicuramente il bisogno, specialmente nel quartiere Salario-Nomentano, fino ad ora in qualche modo penalizzato dalla vocazione “internazionalista” della sede di via Nizza.

La giornata del 21 dicembre, e più in generale il 2011 del MACRO, si concludono con una buona notizia: la delibera per l'istituzione della Fondazione viene approvata dalla Giunta, e passerà ora al vaglio dell'Assemblea capitolina. Il 2012 si prospetta, quindi, come un anno in cui sarà possibile raggiungere una quantità di risultati, a lungo attesi, in relazione a diverse problematiche. Il MACRO sembra aver finalmente imboccato una direzione chiara e promettente, ma dovrà anche fare i conti con gli effetti della crisi economica e le loro ripercussioni sui finanziamenti alla Cultura: in questa prospettiva, l'approvazione definitiva della Fondazione, la ricerca di nuovi partner privati e una più intensa collaborazione con le altre istituzioni culturali sono obiettivi che si fanno sempre

più pressanti.

Noi, però, ci fermiamo qui. È giunto infatti il momento di tirare le somme, di dare un giudizio più comprensivo e preciso sui diversi aspetti di un'esperienza quasi decennale, al tempo stesso unica nel suo genere e rappresentativa di un intero, tormentato settore.

ANALISI E VALUTAZIONE

1. *Una nota metodologica*

Prima di fare una sintesi degli elementi chiave che caratterizzano le politiche culturali attuate nei confronti del MACRO, e di abbozzare un giudizio su ciascuno di essi, ci sembra doveroso fare alcune specificazioni sul metodo di ricerca da noi utilizzato. Con riferimento ai quattro paradigmi elencati nel primo capitolo, infatti, possiamo dire di aver adottato un approccio prevalentemente *costruttivista*.

La scelta, naturalmente, non è casuale, ma anzi è stata dettata da diverse considerazioni. La prima è strettamente legata alla natura del presente testo; non essendo dei professionisti della *policy evaluation*, e non facendo parte di un progetto di ricerca commissionato da un decisore politico, abbiamo dovuto muoverci facendo affidamento su una rosa di fonti e di strumenti di ricerca necessariamente limitata. Non ha facilitato il nostro compito, inoltre, il fatto di trovarci davanti ad una politica *in itinere*, già avviata da diversi anni. Scartati dunque i metodi sperimentalisti, abbiamo ritenuto più fruttuoso tentare di ricostruire la storia delle decisioni, delle interazioni e degli obiettivi degli attori che hanno reso il MACRO quello che è oggi, comparando questi dati con le priorità e le *best practices* indicate dalla letteratura accademica. La seconda considerazione che ci ha sospinto verso l'adozione del costruttivismo è strettamente legata all'argomento in oggetto: le politiche culturali e i loro obiettivi, come abbiamo avuto occasione di constatare, mal si prestano a metodi

di valutazione ispirati al criterio dell'oggettività.

Strumento principe della nostra ricerca, come si è visto nel capitolo precedente, è stato l'analisi delle dichiarazioni e delle interviste rilasciate dagli attori ai *mass media*, in particolare alla stampa. Preziosa integrazione a questa rassegna sono state le testimonianze “di prima mano” offerte dall'assessore alla Cultura, Dino Gasperini, e dal direttore del MACRO, Bartolomeo Pietromarchi, e raccolte secondo il metodo dell'intervista semistrutturata. Più sotto cercheremo di avvalerci, inoltre, del supporto di alcuni dati statistici, nel tentativo di rafforzare la nostra analisi con i pochi dati empirici di cui si può avvalere la valutazione delle politiche culturali.

Un utilizzo così ampio dei testi giornalistici può, certamente, sollevare dubbi sull'attendibilità delle conclusioni raggiunte. A tali perplessità rispondiamo dichiarandoci pienamente coscienti delle possibili parzialità e imprecisioni contenute nelle fonti da noi citate. A tali difetti abbiamo cercato di ovviare esaminando il numero più ampio possibile di articoli sull'argomento, provenienti da diverse testate e differenti autori, effettuando controlli incrociati in senso sincronico e diacronico. Nel caso specifico delle interviste, abbiamo avuto cura di scremare le celebrazioni di rito dalle dichiarazioni che invece gettavano luce sull'effettiva esperienza politica e gestionale del MACRO. In particolare, ciò è stato fatto a partire dalla letteratura, citata nel primo capitolo, sulle politiche culturali a Roma e in Italia: abbiamo così individuato i passaggi che, di volta in volta, sembravano rivelare una mentalità ispirata alla “stagione dell'effimero”, oppure indicare il desiderio di stabilizzazione e creazione di una rete, o ancora suggerire obiettivi completamente diversi. Di particolare interesse è stata poi l'individuazione dei temi che vengono *omessi* nei discorsi degli attori, ma che invece gli studiosi del settore ritengono di grande importanza. Le fonti da noi

selezionate, infine, provengono da quotidiani accreditati e tradizionalmente dotati di un'ampia copertura sulle vicende della Capitale: abbiamo volutamente evitato le riviste del settore artistico, in quanto più inclini al dibattito sui contenuti delle mostre e delle opere che all'indagine sui retroscena politici, amministrativi ed economici della gestione museale.

Abbiamo organizzato i risultati della nostra ricerca, quindi, dividendoli in tre valutazioni distinte, una per ciascun direttore che ha gestito il MACRO sino ad oggi; all'interno di ogni paragrafo si farà inoltre riferimento agli esponenti dell'Amministrazione comunale con i quali hanno collaborato. Nel caso di Bartolomeo Pietromarchi, il cui mandato è appena all'inizio, ci limitiamo perlopiù a segnalare gli spunti più interessanti contenuti nei suoi programmi, trattenendo invece il nostro giudizio, altrimenti prematuro, sull'efficienza e sull'efficacia gestionale. L'operato di ogni direzione sarà presentato attraverso una scheda, strutturata in una serie di punti che la letteratura accademica reputa di grande importanza:

Obiettivi: Analisi dei traguardi fissati dalla direzione e dall'Amministrazione comunale, con i loro punti comuni e le loro eventuali differenze.

Rapporto con il pubblico: Risultati raggiunti nel senso di maggiore interazione e coinvolgimento dei visitatori, capacità di creazione e attrazione della domanda, cura della comunicazione e dell'immagine del museo.

Riqualificazione urbana: Attenzione al quartiere circostante (Salario-Nomentano per la sede centrale, Testaccio per il Future), elaborazione di programmi specificatamente orientati alla diffusione di cultura e alla generazione di un indotto economico nell'area di riferimento.

Creazione di reti: Rapporti instaurati con altri attori culturali e artistici, soprattutto locali ma anche internazionali, per ottenere supporto e vantaggi

reciproci nella creazione dell'offerta, nell'attrazione del pubblico e nella gestione delle strutture.

Apertura ai privati: Innovazioni apportate nel senso di *sponsorship*, collaborazioni e progetti con enti e imprese operanti, secondo leggi di mercato, in campi diversi da quello strettamente museale. Include, naturalmente, le iniziative adottate per realizzare il passaggio alla Fondazione.

Efficienza: Rapporto tra i risultati ottenuti e le risorse utilizzate per conseguirli. Più precisamente, cercheremo di confrontare i dati disponibili sull'affluenza di pubblico, sulle mostre realizzate e sui fondi ricevuti dal MACRO con quelli di altri musei d'arte contemporanea in Italia e in Europa.

Efficacia: Intesa come *efficacia interna*, è il confronto tra i risultati raggiunti e gli obiettivi prefissati; qui tiriamo le somme della gestione e ne diamo una valutazione generale.

Di seguito, quindi, le nostre osservazioni.

2. Direzione Eccher (novembre 2001 - luglio 2008)

Obiettivi: Almeno fino all'inverno 2004, abbiamo rilevato una differenza sostanziale tra i diversi attori nell'impostazione degli obiettivi. Ciò emerge dalle dichiarazioni del sindaco Veltroni e dell'assessore all'Urbanistica Morassut, da una parte, e da quelle del direttore Eccher e dell'assessore alla Cultura Borgna, dall'altra. I primi vogliono ampliare l'offerta culturale romana e generare un indotto per il territorio. Punto cardine di questo progetto è il recupero delle periferie: Veltroni parla, infatti, di far arrivare “il bello anche nel suburbio” [Pullara, 2004]. L'operato di Eccher e di Borgna, invece, enfatizza l'allargamento

delle possibilità di fruizione culturale per il pubblico e un più stretto rapporto con il circuito artistico. Inizialmente, entrambi gli obiettivi vengono inseguiti, da parte dell'Amministrazione comunale, tramite l'allestimento di una notevole quantità di eventi, inaugurazioni e cantieri, che ci hanno riportato alla mente la “stagione dell'effimero”.

Un'ulteriore cesura si forma a fine 2004, quando Borgna sembra mettere da parte l'effimero per concentrarsi sulla stabilizzazione e sul coordinamento dei vari enti culturali della città. Una nuova linea che Veltroni non sembra condividere in maniera particolare, ma che viene comunque proseguita dal successore di Borgna, Silvio Di Francia.

Danilo Eccher, invece, intende realizzare il suo programma di diffusione culturale attraverso cinque obiettivi, già delineati nel 2002: internazionalità, attenzione ai giovani e alla sperimentazione, rapporto con Roma, istituzione di una collezione permanente, stabilità. Nel 2007 i traguardi vengono assegnati in maniera diversa alle due sedi del museo: al MACRO di via Nizza la vocazione internazionale e il prestigio della collezione, al MACRO Future il rapporto con il territorio e l'ospitalità verso gli artisti non ancora affermati. La direzione del MACRO, insomma, presenta un programma decisamente più chiaro e coerente nel tempo di quanto non faccia l'Amministrazione al di sopra di essa, e questo è certamente un merito della gestione Eccher.

Rapporto con il pubblico: L'attrazione di un maggior numero di visitatori è stata probabilmente la grande “bestia nera” della direzione. A difesa di Eccher depone la novità che il MACRO costituisce nel panorama capitolino, e la difficoltà di affermarsi in un ambiente simile partendo quasi dal nulla. Va anche detto, però, che la crescita degli anni 2005-2007 sembra più dovuta all'istituzione dei Musei in Comune, e all'operato di Zètema, che alle iniziative adottate dal

MACRO in sé stesso. Nel calcolo delle affluenze, che vedremo più sotto, va poi tenuto conto del prezzo dei biglietti, simbolico quando non inesistente.

Quello che Eccher non raggiunge in quantità, tuttavia, lo ottiene in qualità: la creazione di iniziative espressamente dedicate a bambini, anziani e studenti dimostrano una genuina volontà di attirare segmenti diversificati di pubblico, spesso lasciati in ombra da altri musei. Il grande merito di questa direzione nel suo rapporto con il pubblico è quello di essersi sottratta alla competizione con il “Tridente” romano, per andare invece a ricercare nuovi tipi di visitatori. Progetto coraggioso e non facile, specialmente considerate certe impostazioni culturali e pressioni esterne, che vedono l'arte classica e quella contemporanea come avversari diretti. Notevole anche l'attenzione al mondo giovanile riservata dalla sede di Testaccio, con le sue aperture notturne e i programmi dedicati.

Un fattore che ha certamente danneggiato l'immagine del museo, invece, è il cantiere infinito di via Nizza, che si trascinerà ben oltre la fine della direzione Eccher. In parte, le critiche intorno ai lavori di ampliamento sono nate in seguito ai ripetuti annunci delle date di chiusura, fissate in maniera obiettivamente troppo ottimistica, che hanno creato a più riprese aspettative regolarmente deluse. Il problema del cantiere, tuttavia, non è stato solo di comunicazione: una parte consistente dei ritardi è dovuta alle caratteristiche del progetto stesso, decisamente troppo ambizioso sia nelle tecniche di realizzazione che nei materiali impiegati; un esempio, aneddótico ma indicativo, è la maglia inox da 350 euro a metro quadro fatta realizzare appositamente in Francia, con tutti i costi di spedizione annessi.

Due, a nostro avviso, i “peccati originali”: uno si è compiuto nel concorso di selezione del 2001, nel quale i progetti sono stati valutati, di fatto, esclusivamente per il loro merito artistico [Ghio e Tancredi, 2001, p. 11]. L'altro

è attribuibile a certe convinzioni dell'Amministrazione di quegli anni, dominata dal culto della grande firma architettonica, o *archistar*, che in quanto tale andava completamente assecondata. Per questi motivi, non si è stati in grado di trovare un compromesso tra l'estetica e la pratica, in una città dove gli onnipresenti ritrovamenti archeologici – avvenuti, ovviamente, anche nel nostro caso – sono già fattore di notevoli ritardi nelle opere pubbliche. Il risultato finale, bisogna riconoscerlo, è di grande valore: ma è arrivato al prezzo di otto anni di rinvii, frustrazioni e soprattutto disagi, tanto per chi ha gestito il MACRO quanto per chi l'ha visitato. Quanto ai costi, è vero che quei circa 2686 euro a metro quadro (27 milioni di euro di spesa finale su 10.050 metri quadri di ampliamento) sono una cifra comparativamente non esorbitante – il Guggenheim di Bilbao viaggiava sui 3500, il MAXXI addirittura sui 7000 – eppure, rimane la sensazione che avrebbe potuto essere impiegata meglio.

Riqualificazione urbana: Come abbiamo già evidenziato, dai dati raccolti non risulta che questo obiettivo sia una priorità della gestione Eccher, che sembra concepire il “rapporto con il territorio” su scala cittadina, senza iniziative specifiche legate al quartiere di residenza. Particolarmente interessante, in questo senso, è l'analisi del progetto di ampliamento di Odile Decq, che contiene in sé due caratteristiche contraddittorie. Da una parte, è dotato di ampi spazi – uno tra tutti, la terrazza sul tetto – teoricamente percorribili senza necessità di acquistare un biglietto, e quindi aperti ai residenti delle zone vicine; il parcheggio sotterraneo, inoltre, può rappresentare un servizio utile anche per chi non è un visitatore. Dall'altra prevede l'inserimento, all'interno del museo, di strutture aggiuntive come il bar e il ristorante: questa scelta, sebbene in linea con le tendenze di moltissime strutture culturali, di fatto rischia di rendere il MACRO un sistema chiuso e autoreferenziale, impedendo che i visitatori si rivolgano agli

esercizi del quartiere per ottenere servizi accessori. Vengono diminuite, dunque, le possibilità di generare un indotto.

Diverso è il discorso a Testaccio, dove la struttura nasce già inserita nel progetto di riqualificazione “Città dell'Arte”. Complice la sua particolare programmazione, orientata ai giovani e alla sperimentazione, il MACRO Future si dimostra molto più attento a “mettere radici” nella sua area di quanto non lo sia la sede centrale, focalizzata invece sul prestigio internazionale. Il Future, insomma, è dichiaratamente uno spazio “giovane” calato in un quartiere ad alta frequentazione giovanile; un rapporto esplicito con la popolazione locale che via Nizza, invece, non riesce a vantare.

Creazione di reti: Un merito della gestione Eccher è quello di essere riuscita a creare dei sistemi di relazioni importanti, a livello locale e internazionale, e a promuovere un museo appena nato presso ambienti già notevolmente affermati. Sin dal 2003 viene apprezzata la capacità di Eccher di coinvolgere attori culturali di rilevanza globale, non solo per la “classica” realizzazione di mostre, ma anche per iniziative quali la coproduzione di opere, che permette l'allargamento della collezione permanente a costi contenuti. Un altro esempio interessante è la realizzazione di un master per curatori in collaborazione con l'università “La Sapienza”, che permette al MACRO di coltivare talenti da inserire nei futuri organigrammi del museo. Da non sottovalutare, inoltre, la capacità di attrarre l'appoggio dei mecenati che, nel 2005, andranno a costituire l'associazione “MACROAmici”, la quale ha saputo garantire alla struttura un supporto continuativo e spesso prezioso. Quanto ai partner internazionali, abbiamo già citato nel capitolo precedente la Tate Modern di Londra, il PS1 di New York, la fondazione Miró di Barcellona, il Reina Sofia di Madrid, la Serpentine Gallery di Londra e le Biennali di Venezia e Istanbul. Una rete di collaborazioni ampia e

diversificata, quindi, che culmina nel 2005 con l'adesione al sistema dei “Musei in Comune”, principale responsabile del successo di pubblico del MACRO. Un ulteriore supporto arriva, nel 2007, dalla carta “Roma Pass”, con la sua offerta combinata di accesso alla cultura e ai mezzi pubblici.

Apertura ai privati: In generale, i primi sette anni del MACRO sembrano essere stati affrontati secondo lo schema consolidato del museo civico, con fondi in grande maggioranza provenienti dalle casse dell'Amministrazione comunale. Eccher si dichiara cosciente della necessità di attrarre sponsor – facendo comunque riferimento al Comune, affinché predisponga agevolazioni fiscali per gli interessati – ma i risultati in questo senso non sono evidenti.

La carenza più grande non dipende tuttavia da Eccher, ma dall'istituzione del MACRO come ufficio dipendente dalla Sovrintendenza comunale. Tra le varie conseguenze negative di questa decisione, sottolineiamo in particolar modo la dipendenza quasi esclusiva dalle casse pubbliche e l'incapacità di gestire i propri fondi in un'ottica di lungo periodo. Problema non immediatamente evidente fintanto che l'Amministrazione era in grado di garantire un sostegno continuativo, ma che si è poi mostrato in tutta la sua forza quando la congiuntura economica ha imposto gli inevitabili tagli al settore. La causa di questo “difetto di nascita” è probabilmente attribuibile ad una concezione radicata di museo come ente esclusivamente pubblico, a sua volta derivante dall'idea di una cultura “alta”, che deve evitare qualsiasi contatto con gli ingranaggi del mercato.

Efficienza: Secondo le nostre stime, dal 2003 al 2005 il MACRO si aggira su una media di 40.000 visitatori all'anno, calcolando entrambe le sedi; nel 2006 salgono precisamente a 46.492 [Bucci, 2007], mentre nel 2007 arrivano a 68.000 [Mambelli, 2008]. Da gennaio ad agosto 2008 si registrano circa 40.000

presenze, un flusso poi interrotto dalla chiusura conseguente alla destituzione di Eccher.

Il MACRO di questo periodo si attesta, per affluenza di pubblico, nella media dei maggiori musei italiani di arte contemporanea. Alla fine del 2007 è lontano dall'eccellenza, rappresentata dalle 163.427 presenze della Galleria Nazionale d'Arte Moderna, o dagli oltre 200.000 visitatori del MART di Trento e Rovereto, ma si situa comunque tra il MADRE di Napoli (54.760) e la GAM di Torino (circa 90.000). Va da sé che il target europeo, che varia dalle centinaia di migliaia ai milioni di biglietti staccati, è largamente fuori portata. Le mostre realizzate, tuttavia, sono più di 50: un numero consistente, all'altezza delle ambizioni internazionali del museo.

Il calcolo dei fondi ricevuti è invece estremamente difficoltoso, dal momento che le dotazioni annuali dipendono dalle decisioni della Sovrintendenza e da una quantità di altri contributi minori. Tuttavia, considerando che Barbero disporrà intorno al milione di euro l'anno in fondi pubblici, è difficile credere che il budget di Eccher sia al di sotto di questa cifra; anzi, considerando anche il fatto che i tagli agli Enti locali e alla Cultura non avevano ancora raggiunto quote significative, il totale è con ogni probabilità superiore. Di certo, comunque, questa incertezza finanziaria depone a favore dei risultati raggiunti dalla direzione in esame.

Efficacia: Danilo Eccher lascia un museo stabile e affermato sul panorama italiano, con preziose collaborazioni locali e internazionali e un'offerta artistica variegata. L'attenzione ai giovani e al rapporto con Roma viene soddisfatta dalle attività del MACRO Future, nonché da alcune iniziative – specialmente di natura didattica – avviate nella sede centrale. Lodevoli, inoltre, le diverse direttrici stabilite per ciascuna sede e i tentativi volti ad attirare nuove fasce di pubblico.

La questione della riqualificazione urbana, almeno nel Salario-Nomentano, è ancora aperta, ma del resto non è mai stato un obiettivo primario né di Eccher né dell'Assessorato alla Cultura; lo stesso discorso vale per il rapporto con i privati. La questione del cantiere, poi, condiziona negativamente la vita del museo, anche se non si tratta di cause imputabili alla direzione. La grande carenza che si osserva in questo periodo da parte di Danilo Eccher, invece, è la scarsa capacità di attirare pubblico, specialmente se si considerano i risultati ottenuti in seguito da Barbero. Questa difficoltà è in parte giustificata, almeno nei primi anni, dalle difficoltà nell'avviamento e nella gestione di un nuovo museo.

In ultima analisi, la direzione Eccher, supportata dalla rete dei Musei in Comune, ha creato un museo di nicchia – come la stragrande maggioranza dei musei d'arte contemporanea in Italia – ma con un'offerta di qualità e una rete di rapporti e collaborazioni assolutamente notevole. Il MACRO resta un museo civico e comunale per vocazione, con i conseguenti problemi di affluenza, di fondi e di spazi: tuttavia, pur rimanendo all'interno di una cornice amministrativa “tradizionale”, si distingue come un polo culturale di indubbia rilevanza, soddisfacendo la maggior parte degli obiettivi prefissati.

3. Direzione Barbero (marzo 2009 - giugno 2011)

Obiettivi: Le aspirazioni generali di Luca Massimo Barbero non sembrano presentare differenze radicali rispetto a quelle del suo predecessore. Dalle parole del direttore traspare, tuttavia, una certa cautela, dettata dalla coscienza del periodo di difficoltà che il museo si trova ad affrontare: l'obiettivo primario di Barbero è quindi far ripartire il MACRO, a seguito di sette mesi di sostanziale

inattività e a fronte di un budget limitato. Le “cinque speranze” di Eccher sono sì condivise dal nuovo direttore, ma devono essere necessariamente rivalutate alla luce dei più pressanti problemi gestionali ed economici.

Da parte dell'assessore Croppi, dopo un'impostazione iniziale apparentemente scettica nei confronti della cultura dell'effimero, si rileva invece una politica tesa alla creazione continua di grandi eventi per attirare l'attenzione del pubblico. Il desiderio di sostituire la veltroniana Notte bianca con “tante notti” [Cazzullo, 2008] lascia quasi intravedere, anzi, una certa volontà di entrare in competizione diretta con le realizzazioni dell'Amministrazione precedente. Riguardo al MACRO, che Croppi ritiene un oggetto ignoto ai romani, l'obiettivo principale è chiaramente quello di incrementare l'affluenza di pubblico, specialmente di pubblico pagante. Secondo grande progetto dell'assessore è, inoltre, l'istituzione della Fondazione, per garantire al museo fondi, autonomia e partecipazione dei privati.

Rapporto con il pubblico: Nonostante le premesse difficili, il MACRO di Barbero dimostra una grandissima abilità di attirare pubblico, anche a fronte di un prezzo dei biglietti che passa da 1 euro a 4,50, prima, per arrivare agli attuali 10, poi. Al di là della qualità delle mostre, sulla quale non è nostro compito pronunciarsi, questa capacità di attrazione è senza dubbio dovuta ad una serie di attenzioni e di espedienti studiati per stimolare la fruizione. Un esempio è l'apertura straordinaria, a fine maggio 2010, dell'ala di Odile Decq: per quanto l'inaugurazione ufficiale sarebbe avvenuta soltanto sei mesi dopo, l'evento ha contribuito a rassicurare il pubblico sull'imminente conclusione dei lavori, e ha creato un clima di attesa e una serie di aspettative che hanno certamente giovato al momento dell'apertura ufficiale. Più in generale, altri segnali di cura del rapporto con il pubblico sono l'allungamento degli orari di via Nizza fino alle

23.00 e, soprattutto, l'apertura continuata del museo anche nei periodi di allestimento delle diverse mostre: ciò permette ai visitatori di osservare più da vicino i retroscena degli eventi e della loro creazione, suscitando interesse non solo verso le opere, ma verso tutti gli aspetti dell'arte contemporanea in senso lato. Da segnalare, inoltre, le collaborazioni con le scuole e con segmenti specifici di utenza, nel solco già tracciato da Eccher, e un'offerta artistica che fa della varietà e della diversità interna il suo punto di forza.

Anche da parte dell'Amministrazione, e dei Musei in Comune in particolare, si rilevano progressi nel rapporto con l'utenza, specialmente per quanto riguarda il settore della comunicazione e delle nuove tecnologie: in questi anni, infatti, si va sviluppando l'utilizzo dei *social network* come veicolo di promozione dell'offerta culturale.

Riqualificazione urbana: Questo punto non sembra registrare notevoli progressi rispetto a quanto già realizzato dalla gestione precedente. Ciò è, a nostro avviso, comprensibile: Barbero ci sembra troppo impegnato nella riqualificazione del suo stesso museo per poter dedicare attenzioni significative a quella di un intero quartiere. Da parte del Comune, del resto, non arrivano particolari pressioni in questo senso, dunque l'argomento resta in secondo piano, con le consuete differenze tra via Nizza e Testaccio. Da segnalare, in quest'ultimo spazio, l'importante annessione della Pelanda ai due padiglioni già esistenti del Future.

Creazione di reti: Gli sforzi della direzione in questo campo sono orientati, in particolar modo, all'ampliamento della collezione tramite concessioni, comodati d'uso e coproduzioni. Ciò si attua sia attraverso il rapporto con enti culturali – come DEPART Foundation, ad esempio – sia tramite il contatto personale con gli artisti. Queste operazioni, già avviate da Danilo Eccher, appaiono ora

esplicitamente incentrate sull'obiettivo di allargare l'offerta a costi contenuti: i risultati si fanno vedere, anche se le collaborazioni più innovative e fruttuose si avranno, come vedremo, con i partner privati.

L'Amministrazione contribuisce con il potenziamento della carta "Roma Pass", uno sforzo verso la coordinazione territoriale che risulta nella possibilità di ottenere accesso a diverse offerte culturali (musei, teatri, cinema e così via), al trasporto pubblico e ad alcuni servizi di assistenza con un unico acquisto. Nella sua sola apparente semplicità, questa iniziativa si rivelerà una delle chiavi del boom turistico del 2010, di cui naturalmente beneficerà anche il MACRO.

Apertura ai privati: Si tratta sicuramente di una delle punte di diamante della gestione Barbero, che in questo campo è un vero e proprio pioniere. Già dalla metà di luglio 2009 una collaborazione con Banca UniCredit porta nelle sale del MACRO una dotazione consistente, per quantità e qualità, di opere fotografiche di diversi autori. Vero simbolo delle capacità di Barbero in questo senso è però *Are you really sure that a floor can't also be a ceiling?* dei Bik Van der Pol, installazione interamente realizzata con fondi di Enel Contemporanea e fiore all'occhiello dell'inaugurazione della nuova ala di via Nizza, nel dicembre 2010. L'opera consiste nella ricreazione, all'interno di un'architettura ispirata alla celebre Farnsworth House, di un vero e proprio habitat naturale per centinaia di farfalle tropicali: un'opera di sicuro impatto, una sorta di consacrazione per un MACRO finalmente rinnovato. La proficua collaborazione con i privati accompagnerà, dunque, tutto il percorso di Barbero, fino al ciclo di esposizioni MACROSUMMER 2011, che vanta, oltre ad Enel e UniCredit, la partecipazione di Ferrovie dello Stato e iGuzzini.

I processi per la trasformazione del museo in Fondazione, tuttavia, non tengono il passo con i progressi fatti dalla gestione Barbero. Nonostante i ripetuti

annunci di Croppi e l'approvazione della relativa delibera in Giunta, il 16 giugno, il progetto di fatto si arena, per cause che alcune fonti attribuiscono ad errori tecnici nell'elaborazione del testo. Ciò che colpisce maggiormente, tuttavia, è l'assenza di un passaggio intermedio: quello della costituzione dell'Ufficio di scopo, una misura relativamente semplice e rapida da adottare, che avrebbe agevolato la gestione del museo in attesa del compimento dei tempi lunghi e delle procedure difficili della Fondazione. Le ragioni di queste mancanze non sono chiare ma, come abbiamo visto, si accumuleranno con le ristrettezze economiche del museo, determinando la conclusione della fase Barbero.

Efficienza: Da maggio a dicembre 2009 Barbero riesce già a toccare le 70.000 presenze, attestandosi ampiamente ai livelli raggiunti da Eccher nel 2007. Le cifre sull'affluenza del 2010 e del 2011 sono le più precise a nostra disposizione, essendoci state gentilmente fornite dal museo stesso, e ammontano rispettivamente a 181.122 e 239.308 biglietti staccati; di nuovo, nel conteggio vengono considerate tutte e due le sedi. Superando quota 200.000 visitatori, il MACRO arriva al livello del MART di Trento e Rovereto: diventa così un esempio di eccellenza sul panorama italiano, secondo solo ai “giganti” del Guggenheim di Venezia (circa 400.000) e del MAXXI (circa 475.000). Questi ultimi, tuttavia, dispongono di dotazioni finanziarie ben più consistenti: basti pensare che le entrate del MAXXI per il 2010 sono state pari a 10,3 milioni di euro, mentre la media annuale del MACRO si stima intorno ad un milione di finanziamenti pubblici e circa 700.000 euro di privati, con la consueta instabilità già rilevata nella fase Eccher.

In ogni caso, l'Europa è ancora lontana. Senza scomodare i milioni di visitatori della Tate Modern o del Centre Pompidou, e nemmeno i 960.000 del Guggenheim di Bilbao, ci basterà notare che l'austriaca Kunsthaus di Graz e il

danese Louisiana di Humlebæk – centri meno noti al grande pubblico – nel 2010 hanno staccato rispettivamente 420.000 e 557.800 biglietti.

Quanto al numero di mostre, è sufficiente rilevare che dal 16 maggio 2009 alla fine del 2011 ne sono state realizzate ben 99. Si noti, infatti, che una buona parte dei progetti avviati nella seconda metà dell'ultimo anno era già stata programmata da Barbero prima dell'entrata in effetto delle sue dimissioni; ne è un esempio il già citato ciclo MACROSUMMER. Un dato molto positivo, ottenuto in soli tre anni, che rende l'idea di quanto sia stata ampia l'offerta di questo periodo.

Efficacia: Quella di Barbero si configura come una gestione ancor più virtuosa della precedente. Il rilancio del MACRO, infatti, sembra perfettamente riuscito, con il numero di visitatori accresciuto in maniera esponenziale anche a fronte di tariffe più alte all'entrata. Certamente la direzione è stata favorita dal notevole ampliamento degli spazi – la concessione della Pelanda e il completamento dei lavori a via Nizza – ma non bisogna sottovalutare la quantità e la varietà delle iniziative artistiche avviate in entrambe le sedi, né la difficoltà della situazione di partenza. Determinante, inoltre, l'abilità di Barbero nell'estendere la rete di collaborazioni del museo anche al settore privato, ottenendo finanziamenti pari al 70% di quelli provenienti dalle casse pubbliche.

Con risultati simili, l'unica grande barriera tra il MACRO e i musei di rilevanza europea è l'instabilità economica, a sua volta sintetizzabile nell'assenza di una Fondazione. Proprio qui emergono i limiti di una politica comunale che, dopo aver già fatto chiudere il museo nel 2008, ha chiuso il 2010 senza ottenere risultati concreti, provocando così la fine di una gestione assolutamente degna di lode.

4. Direzione Pietromarchi (luglio 2011 - corrente)

Obiettivi: Una particolarità di questa nuova fase del MACRO, ancora in corso d'opera, sembra consistere in una decisa corrispondenza tra gli obiettivi dell'assessore Gasperini e quelli del direttore Pietromarchi, molto più che nelle gestioni precedenti. Entrambi condividono la necessità di una Fondazione per dare autonomia alla struttura, l'aspirazione ad un doppio binario internazionale-locale, l'esigenza di coinvolgere maggiormente i soggetti privati e la creazione di una rete di rapporti territoriali per conferire forza e solidità al museo. Pietromarchi, in particolare, elabora ulteriormente quest'ultimo concetto, ponendo le relazioni con gli attori culturali al centro del proprio operato. Una differenza notevole rispetto agli obiettivi posti negli anni precedenti, poi, sta nel rapporto con la domanda: questa viene ritenuta già viva ed esistente, dunque il *focus* della gestione si sposta sulla soddisfazione, anziché sulla creazione, del pubblico dell'arte contemporanea.

Rapporto con il pubblico: Abbiamo già avuto modo di osservare i progressi compiuti dalla gestione presente in termini di comunicazione. Le attività già promosse da Eccher e Barbero vengono razionalizzate e riproposte secondo le tre direttrici MACROExpo, MACROLab e MACROLive, con l'aggiunta di alcune novità, quali le “residenze d'artista”, che vedremo più sotto. A ciò si aggiunge una maggiore attenzione alla cura del sito internet e dei cataloghi online, le “MACRO Apps” per *smartphone* e *tablet*, e i progetti per uno spazio polifunzionale di via Nizza con sala lettura e wi-fi gratuito. La transizione da “visitatore” a “utente”, auspicata da Pietromarchi nel capitolo scorso, sembra dunque essere già avviata.

Le attività didattiche, inoltre, proseguiranno con riferimento a dei *target* ben precisi: le scuole, le università, gli adulti e le famiglie. Da notare l'importanza

crescente che i giovani assumono nella programmazione di entrambe le sedi del MACRO, come categoria di pubblico più aperta e interessata alle suggestioni dell'arte contemporanea. L'offerta delle mostre infine, continua ad essere ampia e variegata, alternando monografiche e collettive, artisti affermati e meno. In questo senso la distinzione stabilita da Eccher tra via Nizza e Testaccio sembra andare scemando; ciò che maggiormente differenzia i due poli sembra essere, piuttosto, la più marcata apertura del secondo ai diversi linguaggi del contemporaneo, come la fotografia.

Riqualificazione urbana: Nei programmi del “nuovo corso” del MACRO l'argomento non viene affrontato esplicitamente; tuttavia possiamo segnalare alcuni spunti interessanti. Uno consiste nell'ulteriore ampliamento della sede di Testaccio, con l'aggiunta di due nuovi padiglioni, che promettono di accrescere l'importanza di quelle strutture per l'area circostante. Particolarmente positivo potrebbe rivelarsi, inoltre, il già citato spazio polifunzionale di via Nizza, con le sue possibilità di accesso a riviste, cataloghi e internet, potenzialmente in grado di costituire un servizio culturale prezioso e fruibile da tutto il quartiere. Simile attrattiva potrebbe venire esercitata, infine, dal Centro Ricerca e Documentazione Arti Visive, con particolare riguardo all'accessibilità della Biblioteca e della Fototeca.

Creazione di reti: Numerose le interazioni con diversi attori culturali. Tra le più importanti, abbiamo già citato FOTOGRAFIA festival internazionale di Roma, per un programma di valorizzazione e promozione incentrato sugli spazi di Testaccio. Romaeuropa Festival collaborerà ai progetti sull'arte e sui media, mentre 1:1 projects alla formazione di un archivio di giovani artisti. Lo IED - Istituto Europeo di Design contribuirà, poi, all'allestimento di alcuni spazi – come quello polifunzionale – e alla produzione di documenti sull'attività del museo.

Novità promettente è anche quella delle “residenze d'artista”, un progetto già auspicato da Eccher ma finora mai pienamente realizzato. Si tratta di mettere a disposizione di quattro artisti, due italiani e due stranieri, degli spazi dove lavorare e alloggiare. Dopo circa quattro mesi, questi *atelier* verranno aperti al pubblico, mentre ciascun artista sarà chiamato a presentare il proprio operato.

Effetti positivi sulla collaborazione con attori esterni potranno essere sortiti, inoltre, anche dal “comitato scientifico”, che dovrebbe permettere maggiore competenza e flessibilità nella gestione delle quattro aree di riferimento: attività editoriali e di ricerca, fotografia, giovani artisti, web e nuovi media.

Da parte dell'Amministrazione comunale, si registra la creazione del sito web “RomExhibit”, avente l'obiettivo di rendere consultabili online tutti i programmi offerti dagli spazi museali, e non solo, della Capitale. Il tentativo di creare una rete condivisa di offerte sul territorio si emancipa, così, dallo schema dei Musei in Comune, per estendersi anche agli enti statali, regionali e privati: un primo passo verso un'integrazione che potrebbe certamente portare a risultati di eccellenza.

Apertura ai privati: Nel momento in cui scriviamo, il maggiore ente privato a collaborare con il museo è Enel, tramite il suo ramo apposito, Enel Contemporanea. Altri progetti di *partnership* e *project financing* sono in cantiere, come quello ipotizzato dall'assessore Gasperini per il padiglione 9c del MACRO Testaccio, ma allo stato attuale non sono a disposizione informazioni precise e definitive in merito.

In ogni caso, la grande questione che caratterizza questa fase della storia del MACRO è ancora quella della Fondazione. Dopo l'istituzione dell'Ufficio temporaneo di scopo e dell'approvazione in Giunta della delibera, il processo dovrà affrontare lo scoglio dell'Assemblea capitolina, con l'esame della

Commissione Cultura e il successivo voto finale. Al momento della conclusione delle nostre ricerche, si parla di un Consiglio di Amministrazione che sarà composto da tre rappresentanti del Comune e da due soci privati. Di questi ultimi, uno sarà con ogni probabilità Enel, l'altro dovrà essere individuato tramite un bando pubblico: la fine dell'intero iter sarebbe prevista per la metà del 2012. Nonostante l'istituzione dell'Ufficio di scopo sia già una notevole emancipazione dall'ombrello della Sovrintendenza, la velocità della trasformazione attualmente in corso sarà molto probabilmente un fattore chiave per il futuro del MACRO, pressato dall'aggravarsi della congiuntura economica e dai crescenti tagli agli Enti locali.

CONCLUSIONI

Nelle pagine finali del presente lavoro cercheremo di trarre, a partire dalla nostra analisi del caso MACRO, delle considerazioni generali applicabili anche alle politiche culturali nel loro insieme. Il fulcro principale delle nostre riflessioni ruoterà intorno al rapporto tra il decisore politico e gli *street-level bureaucrat*: nel nostro settore specifico, tra Assessorato e direzione museale.

In altri tipi di politiche pubbliche, i *policy maker* si aspettano dai funzionari di livello inferiore un'applicazione sostanzialmente letterale delle loro indicazioni – a prescindere dal fatto che, nella pratica, questo avvenga effettivamente oppure no. I margini di movimento e di interpretazione degli uffici preposti sono piuttosto ristretti, le loro azioni spesso guidate da un insieme dettagliato di norme e indicazioni scritte alle quali fare riferimento. Nel caso di un museo, o di una *policy* legata all'arte e alla cultura in genere, si rileva invece una libertà molto maggiore. Abbiamo visto come nessuno degli assessori che hanno avuto a che fare con il MACRO abbia mai fissato degli obiettivi chiari, precisi e quantificabili: al loro posto vengono utilizzate delle formule generiche e ricorrenti, come “essere all'altezza dei maggiori musei europei” oppure “diventare un punto di riferimento per il pubblico e per gli artisti”, o ancora “portare il bello nel suburbio”, e così via.

Ciò è legato, naturalmente, alla difficoltà di quantificare il servizio reso da un ente culturale e di tradurlo in indicatori numerici ed economici. L'impatto in termini di riqualificazione urbana del MACRO Testaccio, ad esempio, è un dato complesso da verificare, perché soggetto a numerose variabili; il giudizio che

abbiamo dato in merito, pertanto, si è limitato alla segnalazione delle iniziative maggiormente passibili di portare benefici in questo senso. L'azione di arricchimento culturale e di “civilizzazione” del pubblico, poi, è di fatto impossibile da valutare, perché richiederebbe dei rilevamenti approfonditi sull'esperienza di ciascun visitatore, con tutte le distorsioni che la somministrazione di questionari o interviste sul tema comporterebbe. Insomma, il decisore politico è generalmente cosciente di questa “intangibilità” della cultura, e sembra più che disponibile a delegare l'elaborazione concreta dei programmi alla figura poliedrica del direttore-critico-curatore, limitandosi, da parte sua, ad enunciare linee guida estremamente generali. Gli *street-level bureaucrat* della cultura hanno così un'autonomia e un'indipendenza di fatto sconosciute ai loro colleghi di altri settori.

Dalle nostre ricerche non risulta, in effetti, che l'orientamento politico degli assessori alla Cultura abbia influenzato significativamente la formazione dei cataloghi e delle collezioni del MACRO. Lo spartiacque delle elezioni 2008 ha portato un nuovo *direttore*, questo sì, ma nulla lascia trasparire delle ingerenze di Umberto Croppi in quelle che saranno poi le scelte artistiche di Luca Massimo Barbero. Né si intende che Dino Gasperini abbia mai esercitato pressioni sui programmi dello stesso Barbero, nemmeno su quelli lasciati in “eredità” dopo le sue dimissioni. Il direttore, quindi, è ancora in grado di “costruire il proprio discorso teorico”, come scriveva Vettese [2005], perché ciò che il politico si aspetta in cambio solitamente non è la propaganda ideologica, ma qualcos'altro.

Il dato a cui i decisori politici sembrano tenere di più in assoluto è, in realtà, quello dell'affluenza di pubblico: una cifra numerica semplice, confrontabile con quelle ottenute da altre gestioni; ma anche di facile comprensione per gli elettori, quindi di grande impatto comunicativo. In un museo politicamente ideale, il

direttore restituisce la massima quantità di biglietti staccati a fronte di un minimo di fondi e spazi messi a disposizione dall'assessore. Ciò non implica, beninteso, che il *policy maker* si disinteressi totalmente dell'effettivo valore culturale delle sue politiche, per seguire invece logiche esclusivamente elettorali. Vuol dire, piuttosto, che in un mondo complesso e relativo quale quello della cultura, dove su qualsiasi offerta possono essere dati giudizi radicalmente contrastanti – e questo è particolarmente vero nel caso dell'arte contemporanea – la quantità di persone interessate ad un determinato progetto è una delle poche spie tramite cui il decisore può tentare di stabilire, con relativa sicurezza, la bontà del suo lavoro. E questo vale sia per chi ambisce a diffondere cultura e civiltà tra i suoi concittadini, sia per chi cerca solo di riscuotere consenso, sia per chi vorrebbe raggiungere entrambi gli obiettivi.

Ne consegue che i rapporti tra assessore e direttore – con l'aggiunta del sovrintendente ai Beni Culturali, nel caso del MACRO – che hanno maggiore impatto sulle politiche culturali si svolgono all'insegna di argomenti piuttosto prosaici, riguardanti in particolare l'assegnazione di spazi e l'attribuzione di fondi. Se rileggiamo il terzo capitolo del presente testo, ad esempio, troviamo immediatamente due grandi questioni che hanno scandito la storia del Museo d'Arte Contemporanea di Roma: il cantiere di Odile Decq e il passaggio alla Fondazione. Il primo problema è chiaramente legato al desiderio di allargare la superficie espositiva; il secondo è, in ultima analisi, originato dalla necessità di reperire maggiori risorse per le attività e la gestione delle strutture.

Riassumendo e semplificando molto, potremmo dire che il politico vuole il successo di pubblico per legittimare il proprio operato politico; il direttore, invece, vuole il successo di pubblico per legittimare il proprio operato artistico; il punto di incontro per la realizzazione dei desideri di entrambi è la negoziazione

di fondi e spazi.

Fondi e spazi che, nel caso del MACRO e di molte altre realtà italiane, dipendono quasi esclusivamente da decisioni politiche, le quali finiscono per avere un peso enorme sulla continuità dell'operato di un museo. Si noti, infatti, che in senso gestionale non abbiamo riscontrato cesure estremamente rilevanti tra le fasi amministrative da Eccher, Barbero e Pietromarchi. Certo, ogni direzione si distingue per le sue particolarità e i suoi punti di forza e debolezza, ma nessun avvicendamento ha portato con sé degli stravolgimenti epocali. Eccher ha saputo instaurare ottime collaborazioni con diversi enti culturali, Barbero è stato più capace di attirare pubblico e sponsor privati, Pietromarchi si sta distinguendo per la sua attenzione al rapporto con l'utenza e gli artisti, ma le basi fondamentali delle loro attività non sono mai cambiate. L'importanza delle attività che oggi chiamiamo "MACROExpo", "MACROLive" e "MACROLab" è stata riconosciuta e valorizzata in maniera sostanzialmente continuativa; così come tutti e tre i direttori hanno evidenziato, in diversa misura, la necessità di un supporto privato all'economia del museo. L'impressione che ricaviamo dall'analisi delle vicende del MACRO è che Eccher, Barbero e Pietromarchi condividono idee simili su ciò che è necessario per far funzionare un museo; pertanto ogni cambio di direzione, a nostro avviso, non si caratterizza come una rottura rispetto al passato, quanto piuttosto come un proseguimento, con le eventuali aggiunte e correzioni, di ciò che è stato realizzato in precedenza.

Diverso è il discorso per l'avvicendamento dei decisori politici. È vero, certo, che gli obiettivi dichiarati delle diverse Amministrazioni non differiscono di molto, eccezion fatta per l'enfasi sulla riqualificazione urbana di Veltroni e Morassut; l'azione pratica dei diversi *policy maker*, tuttavia, è quella che ha determinato veramente le fasi di cambiamento radicale attraversate dal MACRO.

Si pensi alla svolta di Gianni Borgna nel senso della stabilizzazione e del coordinamento, che ha portato all'istituzione dei Musei in Comune e ad un boom di visitatori per via Nizza e Testaccio; oppure all'intervento di Dino Gasperini nella fase critica del dopo-Barbero, con l'istituzione dell'Ufficio di scopo di Pietromarchi e la concessione di due nuovi padiglioni al Mattatoio. Si pensi anche alla decisione di Umberto Croppi di rimuovere Eccher, con i sette mesi di vuoto gestionale che sono seguiti; o ancora, alle conseguenze dei tagli al settore Cultura sui musei di Roma nel loro insieme. Ciò che vogliamo suggerire è che i *policy maker*, con il loro bagaglio di convinzioni e competenze personali, incidono sul destino delle politiche culturali in modo molto più rilevante degli *street-level bureaucrat*; una conclusione che non ci sorprenderebbe, se non avessimo constatato l'ampia autonomia di cui questi ultimi godono in termini gestionali. Eppure, nel nostro Paese la politica mantiene sempre e comunque la potestà decisionale sui fattori chiave – due per tutti, i fondi e gli spazi – e questo condanna il museo alla perpetua dipendenza dalle capacità dell'Amministrazione di turno.

Alla luce di queste considerazioni, vogliamo invitare il lettore a considerare un aspetto particolare della partecipazione dei privati alle politiche culturali. L'opinione diffusa è che l'ingresso del mercato nella gestione della cultura sia un male necessario, dovuto alla necessità di reperire finanziamenti e servizi utili alle attività culturali. Il privato viene quindi concepito come una sorta di “salvadanaio” da rompere quando serve, correndo il rischio di tagliarsi con i cocci. La prevaricazione degli interessi commerciali sulla diffusione della cultura, del resto, è ritenuta essere sempre in agguato, e ogni aiuto prestato sembra esigere qualcosa in cambio.

Ma se è vero che una Fondazione, o qualsiasi progetto di *partnership*, richiede

sicuramente delle ottime capacità diplomatiche, la presenza di una rosa consolidata di importanti collaboratori privati potrebbe garantire alle *cultural policy* quella continuità nell'amministrazione che le vicende politiche, invece, mettono continuamente a repentaglio. Una gestione condivisa tra attori pubblici e privati implicherebbe che, alla sostituzione dei primi, i secondi potranno esercitare pressioni sui nuovi arrivati, al fine di proseguire i percorsi migliori già avviati con i decisori precedenti: si creerebbe così la possibilità di elaborare programmi veramente orientati al lungo periodo. Ciò è fattibile, ovviamente, a condizione che gli sponsor siano soggetti solidi, influenti e interessati ad un rapporto stabile con le politiche culturali in questione, legando ad esse la propria immagine pubblica. Ma se reperire simili mecenati non è facile, di certo non è nemmeno impossibile: si pensi, ad esempio, al contributo fornito da Enel nei confronti del MACRO.

L'apertura alle imprese, dunque, non solo come semplice fonte di solidità *economica*, ma anche come possibile protettore della continuità *gestionale*: questo, a nostro avviso, è lo spunto di riflessione più interessante che ci offre l'esperienza di questo studio di caso.

Nei capitoli precedenti abbiamo parlato delle sfide che il 2012 offre al MACRO, riferendoci particolarmente alla crisi economica. Quello che non abbiamo detto è che l'anno seguente porterà altre incertezze, forse anche più grandi: nel 2013, infatti, si terranno a Roma le elezioni amministrative. Non c'è modo di sapere, purtroppo, se ciò segnerà un'ulteriore frattura nelle politiche del museo; oggi come oggi, possiamo solo sperare di non aver narrato un'altra “storia di antefatti”.

BIBLIOGRAFIA

- Badham, M. (2010). *The menace of measurement: A discussion about arts indicators*. Reperito da <http://www.policyarchive.org/>
- Basile, M. (2004). Rapporti fra soggetti pubblici e privati a fini di valorizzazione di beni culturali. In F. Trimarchi (a cura di), *Beni culturali e politiche di sviluppo in Sicilia: Atti del convegno* (pp. 103-128). Milano: Dott. A. Giuffrè.
- Baumol, W. J., e Bowen, W. G. (1966). *Performing arts: The economic dilemma*. New York, NY: The Twentieth Century Fund.
- Boccacci, P. (2008, 17 maggio) “Ora a Roma tornino i creativi”. [Intervista con Umberto Croppi]. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Boeri, S. (2010, 31 maggio). Pubblico a Roma, privati a Milano: l'arte in cerca di un'alternativa. *Corriere della Sera*. Reperito da <http://www.corriere.it/>
- Bonasegale, G. (a cura di). (1995). *I Catalogo generale della Galleria Comunale d'Arte Moderna e Contemporanea*. Roma: De Luca.
- Bonasegale, G. (2004). L'Ottocento nelle collezioni della Galleria Comunale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma: identità di una raccolta. In C. Virno (a cura di), *Galleria Comunale d'Arte Moderna e Contemporanea, Roma: Catalogo generale delle collezioni. Autori dell'Ottocento* (Vol. I, pp. XXI-XIX). Roma: Palombi.
- Bucci, C. A. (2004, 30 luglio). Una camera con vista sul Macro: parte il cantiere evento dell'arte. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Bucci, C. A. (2006a, 25 maggio). Musei comunali, un anno da record. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Bucci, C. A. (2006b, 9 agosto). Macroamici, magnati e studenti: “I nostri acquisti per il museo”. [Intervista con Giovanni Giuliani]. *La Repubblica*. Reperito da

<http://www.repubblica.it/>

Bucci, C. A. (2007, 4 gennaio). I musei comunali raddoppiano. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>

Bucci, C. A. (2008, 1 ottobre). Weekend di notte con l'arte contemporanea. [Intervista con Umberto Croppi]. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>

Bucci, C. A. (2009a, 23 gennaio). Macro, passerelle aeree per ammirare l'arte. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>

Bucci, C. A. (2009b, 11 novembre). Dal Maxxi al Macro, il Quadrilatero dell'arte. [Intervista con Francesco Giro]. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>

Bucci, C. A. (2009c, 19 novembre). Il boom del Macro che cambia: trentatremila per l'arte di New York. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>

Buccini, G. (2005, 20 luglio). «Per i trasporti chiedo 32 milioni alla Regione». [Intervista con Walter Veltroni]. *Corriere della Sera*. Reperito da <http://www.corriere.it/>

Capponi, A. (2006, 30 dicembre). «Il Palaexpò, poi il Macro e il teatro al Quarticciolo». [Intervista con Silvio Di Francia]. *Corriere della Sera*. Reperito da <http://www.corriere.it/>

Casalini, S. (2004a, 8 gennaio). Macro, è partito l'appalto. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>

Casalini, S. (2004b, 14 gennaio). Macro, lezione di restauro high-tech: così il museo cambierà volto. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>

Cazzullo, A. (2006, 29 dicembre). «La mia città capitale della cultura». [Intervista con Gianni Borgna]. *Corriere della Sera*. Reperito da <http://www.corriere.it/>

Cazzullo, A. (2008, 21 luglio). «Addio alla Notte bianca. A Roma la Notte futurista». [Intervista con Umberto Croppi]. *Corriere della Sera*. Reperito da <http://www.corriere.it/>

- Cerasa, G. (2002, 11 ottobre). Macro, un museo per guardare al futuro. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Chen, H. T. (1990). *Theory driven evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Cipriani, R. (1991). Cultura come emarginazione. Il ruolo della classe politica a Roma. In R. Cipriani (a cura di), *La bottega dell'effimero: Politiche culturali e marginalità giovanile a Roma* (pp. 15-41). Milano: Franco Angeli.
- Cirinei, G. (2009, 17 maggio). Dai Capitolini al Macro, 90mila in coda per la Notte dei musei. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Colonnelli, L. (2006, 25 gennaio). Budget milionari: nei musei a caccia di nuovi capolavori. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Comune di Roma, Assessorato alle Politiche Culturali, Sovraintendenza ai Beni Culturali, MACRO, e Zètema Progetto Cultura S.r.l. (2009). *Macro manual*. Roma: Electa.
- Conti, P. (2008, 22 luglio). Il direttore del «Macro»: noi sconosciuti? Solo per la destra. [Intervista con Danilo Eccher]. *Corriere della Sera*. Reperito da <http://www.corriere.it/>
- Conti, P. (2010, 19 febbraio). Un boom di visitatori. E Roma si riscopre capitale della cultura. *Corriere della Sera*. Reperito da <http://www.corriere.it/>
- Croppi, U. (2008, 29 luglio). In merito alla lettera a firma del dott. Giovanni Giuliani a nome di 140 collezionisti riuniti nell'associazione Macro Amici. *Corriere della Sera*. Reperito da <http://www.corriere.it/>
- Cunningham, S. D. (2002) From cultural to creative industries: Theory, industry, and policy implications. *Media International Australia Incorporating Culture and Policy: Quarterly Journal of Media Research and Resources*, 102, 54-65. Reperito da <http://eprints.qut.edu.au/>
- Dal Lago, A., e Giordano, S. (2006). *Mercanti d'aura: Logiche dell'arte contemporanea*. Bologna: il Mulino.

- D'Amato, M. (1991). Echi dell'effimero. In R. Cipriani (a cura di), *La bottega dell'effimero: Politiche culturali e marginalità giovanile a Roma* (pp. 42-65). Milano: Franco Angeli.
- De Bartolomeis, F. (2000). *Entrare nell'arte contemporanea: Conoscere e produrre*. Azzano San Paolo (BG): Junior.
- De Santis, S. (2011, 25 giugno). Macro: l'eredità di Barbero. *Corriere della Sera*. Reperito da <http://www.corriere.it/>
- Dionesalvi, F. (2008). *Diritto alla cultura e politiche culturali: Le teorie di una prassi*. Cosenza: Coesistenza.
- Eccher, D. (2008, 3 ottobre). La mia verità sul Macro. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Elkann, A. (2005, 7 agosto). Domenica con Francesco Bonami, curatore del Museo di Chicago: «Arte, l'America corre mentre l'Italia frena». [Intervista con Francesco Bonami]. *La Stampa*. Reperito da <http://www.lastampa.it/>
- Felicori, M. (2001). Le politiche culturali: il caso di Bologna. *Il Mulino*, 4, 688-698. Reperito da <http://www.rivistailmulino.it/>
- Garrone, L. (2010, 28 dicembre). Turismo, nel 2010 un milione di arrivi in più. *Corriere della Sera*. Reperito da <http://www.corriere.it/>
- Ghio, F., e Tancredi, R. (a cura di). (2001). *Ampliamento Galleria comunale arte moderna e contemporanea ex fabbrica birra Peroni: Concorso internazionale di progettazione*. Firenze: Alinea.
- Giuliani, F. (2003a, 8 ottobre). Macro internazionale, l'orgoglio di Roma. [Intervista con Danilo Eccher]. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Giuliani, F. (2003b, 13 dicembre). Auditorium, musei, spettacoli. E ora aprirà la Casa dei teatri. [Intervista con Gianni Borgna]. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Giuliani, F. (2004, 20 ottobre). La cultura? Ora è a rischio tagli ma arriverà la

- card dei musei. [Intervista con Gianni Borgna]. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Giuliani, F. (2007, 5 aprile). Macro, il museo del futuro: in mostra l'arte che verrà. [Intervista con Danilo Eccher]. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Giuliani, F. (2011a, 26 maggio). Macro, scontro Croppi-Gasperini: “Affossi il museo”. “Tuoi gli errori”. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Giuliani, F. (2011b, 15 dicembre). Ritorno al Macro. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Ham, C., e Hill, M. (1995). *Introduzione all'analisi delle politiche pubbliche* (nuova ed.). Bologna: il Mulino.
- Heilbrun, J. (2003). Baumol's cost disease. In R. Towse (a cura di), *Handbook of cultural economics* (pp. 91-101). Cheltenham, UK: Edward Elgar. Reperito da <http://repub.eur.nl/>
- Hesmondhalgh, D. e Pratt, A. C. (2005). Cultural industries and cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 11 (1), 1-14. doi: 10.1080/10286630500067598
- Howlett, M., e Ramesh, M. (2003). *Come studiare le politiche pubbliche*. Bologna: il Mulino.
- Ieraci, G. (2009). *L'analisi delle politiche pubbliche*. Roma: Aracne.
- Ingram, H. M., e Mann, D. E. (1980). Policy failure: An issue deserving analysis. In H. M. Ingram e D. E. Mann (a cura di), *Why policies succeed or fail* (pp. 11-32). Beverly Hills, CA: Sage.
- Isman, G. (2007, 10 agosto). Musei comunali, record di visitatori. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- La Foresta, D. (2003). *La dimensione geografica delle politiche di valorizzazione dei beni culturali*. Napoli: Università degli studi di Napoli “Federico II”.

- Legacoop Lazio. (2003). *Beni culturali e impresa cooperativa: Le imprese cooperative per una politica del settore dei beni culturali a Roma e nel Lazio*. Roma: Pigreco.
- Lippi, A. (2007). *La valutazione delle politiche pubbliche*. Bologna: il Mulino.
- Livolsi, L. (1991). La ricerca sociologica di fronte ai problemi della politica per la cultura. In A. Ardigò e E. Minardi (a cura di), *Ricerca sociale e politiche culturali: Modelli, tendenze, esperienze a confronto* (pp. 35-43). Milano: Franco Angeli.
- “Macro riapre in primavera con la direzione di Barbero”. [Intervista con Umberto Croppi]. (2008, 12 dicembre). *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Maestosi, D. (2010, 27 maggio). Macro, a piazza Fiume il primo volo dell'ala disegnata da Odile Decq. *Il Messaggero*. Reperito da <http://www.ilmessaggero.it/>
- Mambelli, R. (2008, 4 gennaio). Musei comunali, record di visitatori. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Marocco, T. (2003, 17 luglio). Parla Danilo Eccher, direttore del Museo di Arte Contemporanea di Roma: «Il Macro sarà il luogo dell'arte d'oggi. Il modello è il Louisiana di Copenaghen». [Intervista con Danilo Eccher]. *La Stampa*. Reperito da <http://www.lastampa.it/>
- Martelli, E. (2003, 11 gennaio). In primavera, salvo intoppi, partiranno i lavori che trasformeranno la struttura di Testaccio nella Città delle Arti. [Intervista con Roberto Morassut]. *La Stampa*. Reperito da <http://www.lastampa.it/>
- Martini, A., e Sisti, M. (2009). *Valutare il successo delle politiche pubbliche*. Bologna: il Mulino.
- Menicucci, E. (2011, 18 gennaio). «Sono Dino Gasperini, non un tagliatore di teste». *Corriere della Sera*. Reperito da <http://www.corriere.it/>
- Minardi, E. (1991). Ricerca sociale e politiche culturali in Italia: aspetti e tendenze della ricerca al livello locale. In A. Ardigò e E. Minardi (a cura di),

Ricerca sociale e politiche culturali: Modelli, tendenze, esperienze a confronto (pp. 19-32). Milano: Franco Angeli.

Morcellini, M. (1991). La bottega dell'effimero. Liquidazioni di fine stagione? In R. Cipriani (a cura di), *La bottega dell'effimero: Politiche culturali e marginalità giovanile a Roma* (pp. 171-177). Milano: Franco Angeli.

Morlino, L. (2003). *Democrazie e democratizzazioni*. Bologna: il Mulino.

Moro, G. (2005). *La valutazione delle politiche pubbliche*. Roma: Carocci.

Paolini, A. (2007, 25 febbraio). "Macro, in ritardo i lavori nei padiglioni del Mattatoio". [Intervista con Roberto Morassut]. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>

Pratesi, L. (2006a). I musei per l'arte del presente. In L. Pratesi (a cura di), *I musei d'arte contemporanea in Italia* (pp. 13-17). Milano: Skira.

Pratesi, L. (2006b). Quali economie per i musei d'arte contemporanea in Italia? [Intervista con Pier Luigi Sacco]. In L. Pratesi (a cura di), *I musei d'arte contemporanea in Italia* (pp. 23-28). Milano: Skira.

Pullara, G. (2004, 9 maggio). «Porteremo il bello anche in periferia». [Intervista con Walter Veltroni]. *Corriere della Sera*. Reperito da <http://www.corriere.it/>

Roncione, F. (2008, 30 aprile). Croppi, il «Bettini nero»: amici da 34 anni. Dalle «spedizioni» alle vacanze con comizi. [Intervista con Umberto Croppi]. *Corriere della Sera*. Reperito da <http://www.corriere.it/>

Sassi, L. (2010, 28 luglio). «La manovra cancella i musei». [Intervista con Umberto Croppi]. *Corriere della Sera*. Reperito da <http://www.corriere.it/>

Sassi, L. (2007, 1 aprile). Ancora un rinvio per l'inaugurazione di «uno dei musei più belli d' Europa». *Corriere della Sera*. Reperito da <http://www.corriere.it/>

Tansini, L. (2002, 12 ottobre). Cena per l'arte al Macro, una mensa molto chic da persone che avevano una passione in comune. Senza presenzialisti con il corollario di starlet. *La Stampa*. Reperito da <http://www.lastampa.it/>

- Trimarchi, M. (1993). *Economia e cultura: Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*. Milano: Franco Angeli.
- Trimarchi, M. (2002). Dentro lo specchio: economia e politica della domanda di cultura. *Economia della cultura: Rivista quadrimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura*, 2, 157-170. Bologna: il Mulino.
- Trimarchi, M. (2005). L'evoluzione del prodotto culturale. In F. Severino (a cura di), *Un marketing per la cultura* (pp. 17-30). Milano: Franco Angeli.
- Vagheggi, P. (2002, 30 settembre) Nasce Macro, Roma si allarga. [Intervista con Danilo Eccher]. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Vagheggi, P. (2003, 24 marzo) Roma capitale del contemporaneo. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Vecchi, G. (2001). La valutazione delle politiche pubbliche. In A. Lippi e M. Morisi (a cura di), *Manuale di scienza dell'amministrazione: La valutazione* (pp. 231-307). Torino: G. Giappichelli.
- Vettese, A. (2005). *Ma questo è un quadro? Il valore nell'arte contemporanea*. Roma: Carocci.
- Vitale, G. (2011, 2 febbraio) Macro, mostre e Teatro dell'Opera: così i tagli cancellano la cultura. *La Repubblica*. Reperito da <http://www.repubblica.it/>
- Zajczyk, F. (a cura di). (1994). *La valutazione delle politiche culturali. I musei in Lombardia: una realtà complessa*. Milano: Franco Angeli.
- Zerboni, N. (2001). *I finanziamenti alla cultura: Promuovere lo sviluppo attraverso le politiche culturali. Normativa comunitaria, statale e regionale*. Milano: Il Sole 24 Ore.