

LA FILIERA DEL PATRIMONIO A LIVELLO MICRO: IL SITO DEI CAVALLI E CARRI ZHOU

In questo capitolo la filiera del patrimonio culturale è applicata a un caso specifico di tutela e gestione del patrimonio in Cina: il Sito dei Cavalli e Carri Zhou a Luoyang. Il caso sottolinea l'utilità del concetto di «filiera del patrimonio» nell'interpretazione di un singolo caso di gestione del patrimonio con una visione olistica. Per un supporto audiovisivo si veda Bonini Baraldi e Zan [2011].

1. *La storia del Sito dei Cavalli e Carri Zhou: dalla scoperta al museo*

Il caso del Sito dei Cavalli e Carri Zhou è un'affascinante storia di scoperta e conservazione del patrimonio culturale recentemente avvenuta a Luoyang (provincia di Henan, Cina), un tempo capitale di tredici dinastie imperiali. La vicenda inizia nel maggio 2002, quando il comune di Luoyang decide di ridisegnare la piazza lungo la via principale della città. Il progetto prevedeva la costruzione di diversi spazi pubblici, un centro commerciale e un'area di parcheggio sotterranea. Nemmeno un anno dopo, però, il piano iniziale fu abbandonato: durante la demolizione di alcuni edifici preesistenti e grazie ad una serie di indagini preliminari, vennero alla luce importanti resti archeologici: 400 tombe, 36 fosse funebri di carri e cavalli e più di 1.000 reliquie della dinastia imperiale degli Zhou Orientali (circa 1122-256 a.C.).

La scoperta ebbe fin da subito un rilevante impatto a livello nazionale e internazionale permettendo di ampliare la comprensione della struttura dei carri, delle pratiche di sepoltura e della complessa disposizione del mausoleo della dinastia degli Zhou Orientali.

La scoperta più significativa nell'area della piazza è la fossa funebre centrale n. 5. Di grandi dimensioni e intatta (lunga 42 metri e larga 7 metri, contiene un totale di 26 carri e 68 cavalli), la fossa è considerata unica nel suo genere, un reperto di grande importanza per ciò che riguarda la storia cinese dell'VIII secolo a.C. Anche lo stato di conservazione del sito è relativamente insolito: la fossa funebre è

Questo capitolo è di Luca Zan e Sara Bonini Baraldi.

TAB. 13.1. *Tempi ed azioni: dalla scoperta all'apertura del Museo*

Data	Eventi
Maggio 2002	Decisione di costruire un'area di parcheggio; demolizione degli edifici preesistenti
Luglio 2002	Rilevamenti archeologici ai sensi della legge di Luoyang, seguiti dagli scavi archeologici del Team n. 1
2002	Scoperta di un relitto di colore rosso, parte di un carro in un piccolo fosso funebre, con 3 carri (successivamente ricoperti)
Ottobre 2002	Ritrovamento di reperti; scoperta di 400 tombe; scoperta di più di 1.000 resti archeologici
Gennaio 2003	Esperti dal SACH si recano a Luoyang per analizzare il valore della scoperta
Marzo 2003	Fine degli scavi; il Team archeologico n. 1 passa ad altri scavi
Aprile 2003	SACH modifica il piano iniziale: il parcheggio viene interrotto, al suo posto sorgerà un museo
Giugno 2003	La costruzione del museo, progettato dall'istituto di Architettura antica di Luoyang, ha inizio
Settembre 2003	La costruzione del museo è conclusa assieme alla costruzione di un centro commerciale e due edifici temporanei
1 Ottobre 2003	Inaugurazione del museo, in occasione della ricorrenza delle celebrazioni per la fondazione della Repubblica Popolare Cinese

infatti perfettamente preservata, con i cavalli che tiravano il mezzo ancora legati ai carri imperiali¹. Gli stessi reperti in bronzo e giada rinvenuti nella fossa funebre sono in ottime condizioni: un fatto unico, se si considera che solitamente il 90% delle tombe al momento del rinvenimento è vuoto.

In seguito alla scoperta, fu presa la decisione di interrompere l'iniziale piano di costruzione dell'area di parcheggio per realizzare un museo. La costruzione ebbe inizio immediatamente, ed il museo fu inaugurato il 1° ottobre 2003 (tab. 13.1 per i dettagli sui tempi); un centro commerciale e due edifici temporanei (con fondazioni superficiali) furono inoltre aperti nella stessa zona.

Oggi il Museo dei Cavalli e Carri di Luoyang espone la storia della dinastia degli Zhou Orientali, con un'attenzione particolare per la famiglia imperiale. Si tratta di una costruzione semi-sotterranea che copre una superficie di circa 2.000 metri quadrati, di cui 1.700 sono utilizzati per mostre e servizi pubblici e 300 per uffici e spazi di back office.

¹ Gli storici sono perplessi su come i cavalli siano arrivati in quella posizione. Alcuni sostengono che gli animali siano morti in battaglia o in una frana, mentre altri credono che siano stati sepolti come parte del servizio funebre del loro proprietario. A giudicare dalla posizione dei cavalli sembra che in ogni caso i cavalli siano deceduti prima della sepoltura.

L'area espositiva è divisa in due parti. La prima sala espone 186 oggetti di grande valore storico e artistico risalenti alla dinastia imperiale raccolti da diversi siti. La disposizione della mostra – semplice e moderna – esalta la bellezza dei reperti ed è un'introduzione efficace alla seconda sala. Quest'ultima, con un'area di circa 800 metri quadrati, espone il corteo dei Carri e Cavalli della fossa funebre n. 5 in tutta la sua grandiosità. Il valore storico del sito, in questo caso, è associato a una dimensione «emozionale», costituendo un'esperienza carica di senso anche per il semplice visitatore.

Il museo appare gradevole ed affascinante: ottimo design, chiara struttura, e soluzioni ragionevoli per le esposizioni, con un particolare impatto visivo dato dall'esposizione della fossa funebre del corteo imperiale. La zona di accettazione dei visitatori è accogliente e il personale contribuisce a dare la sensazione di un museo moderno e ben concepito.

Fin dall'apertura il museo ha accolto circa 80.000 visitatori l'anno, di cui il 13-16% a titolo gratuito (tab. 13.2). In termini relativi, rispetto ad altri musei della zona [Guo, Zan e Liu 2008; Zan e Bonini Baraldi 2012; 2013], i dati riportano una situazione positiva in termini di percentuale di visitatori paganti (nonostante il calo nel 2005), con un prezzo medio allineato a quello degli altri musei della città (25 Yuan). La scomposizione dei dati sulla base della provenienza dei visitatori non è disponibile, ma l'impressione è di una forte prevalenza di visitatori nazionali.

Dal punto di vista istituzionale, il museo è una «unità operativa» (a *shiyè danwei*) sotto il controllo dell'Ufficio dei Beni Culturali (UBC) di Luoyang. Il museo è organizzato in tre dipartimenti (amministrazione, sicurezza, educazione e pubblico) con circa 33 dipendenti, di cui solamente 13 sono a tempo indeterminato, mentre il resto è «a contratto». Meno della metà dei dipendenti è laureato o possiede un titolo superiore alla laurea.

Per quanto riguarda i risultati economici, il museo è di per sé «redditizio» generando un surplus fin dal primo anno di apertura, ed è quindi totalmente autosufficiente dal punto di vista economi-

TAB. 13.2. *Visitatori e incassi del Museo dei Cavalli e Carri Zhou*

	2003	2004	2005
Prezzo del biglietto (Yuan)	20	20	25
Entrate dai biglietti (000 Y)	253,12	1,500,000	1,674,000
Visitatori ad accesso libero	10,000	10,000	13,040
Visitatori paganti	12,656	70,000	66,960
Totale visitatori	22,656	80,000	80,000

TAB. 13.3. *I risultati finanziari ed economici del Museo 2003-2005*

	2005	2004	2003
Attività	488.248,47	491.668,23	94.392,33
Passività	11.721,94	190.381,12	8.200,00
Netto	476.526,51	301.287,11	86.192,33
Finanziamenti dallo stato	100.000	100.000	100.000
Reddito operativo	1.725.000	1.184.000	185.000
Redditi diversi	2.109,78	1600,24	116,98
Totale ricavi	1.827.109,78	1.285.600,24	285.116,98
Costi operativi	1.155.648,24	1.078.305,46	158.924,65
Pagamenti all'autorità superiore	500.000	100.000	40.000
Totale costi	1.655.648,24	1.178.305,46	198.924,65
Surplus	171.461,54	107.294,78	86.192,33

co. La tabella 13.3 fornisce una rappresentazione sintetica dei dati finanziari del museo evidenziandone il business model: il reddito del museo è principalmente basato sulle entrate dei biglietti (1,7 milioni di Yuan nel 2005), più un contributo minore da parte del Comune di Luoyang, ed è ampiamente in grado di coprire le spese (per lo più costi operativi), fornendo un surplus al museo come base per l'accumulazione di capitale.

2. *La filiera del patrimonio «in opera»: la storia del Sito dei Cavalli e Carri Zhou*

Alcune parole sono necessarie per inserire il caso del Sito dei Cavalli e Carri Zhou nel più ampio contesto di sviluppo della Cina. Lo straordinario processo di crescita economica del paese negli ultimi decenni ha avuto enormi ripercussioni sui beni culturali: la costruzione di infrastrutture, l'installazione di altre attività e la trasformazione dei contesti urbani hanno spesso implicato la scoperta di nuovi reperti archeologici, e rappresentato un rischio per i siti esistenti [Chan e Ma 2004; du Cros *et al.* 2005], con impatti sempre maggiori su tutte le varie discipline dei beni culturali (archeologia, conservazione, museologia, turismo: ad esempio Techera [2011]; Li [2002]). Il turismo è diventato un nuovo fenomeno e offre sia opportunità (potenziali ricavi/profitti che non sono mai documentati pubblicamente) che minacce per i beni culturali [Sofield e Mei 1998; Nyiri 2006; McKann 2002]. Anche i cambiamenti che in questo momento riguardano le comunità professionali sono profondi [du Cros e Lee 2007], a cominciare da

un crescente processo di integrazione con la comunità internazionale [Agnew e Demas 2002]. Questo implica in qualche misura un'agenda meno orientata politicamente rispetto al passato per i museologi [Denton 2005] e gli archeologi [Bagley 1999; Jingsong 2001; Lee 2002; Li 2002; Li e Xu 2007], anche se l'uso deliberato dei beni culturali a fini di diplomazia culturale e come strumento di promozione dell'identità nazionale è ancora fondamentale per il settore [Sofield 1998; Mitter 2000; Vickers 2007].

In un contesto simile, il caso del Sito dei Cavalli e Carri Zhou è una storia unica per la capacità di tutelare il patrimonio. Alcuni commenti sono opportuni per comprendere meglio tutta la vicenda, dalla sorpresa iniziale al «lieto fine»: Com'è successo? Com'è stato possibile, rispetto ad altre storie di distruzione del patrimonio culturale in Cina e nel resto del mondo?

Per rispondere a queste domande è necessario accennare al quadro giuridico esistente in Cina per la protezione dei beni culturali. Nel caso del Sito dei Cavalli e Carri Zhou non si è trattato infatti di una scoperta accidentale (come per l'esercito di Terracotta nel 1974 a Xi'an), quanto piuttosto della conseguenza di una routine strutturata giuridicamente. Inoltre, mentre altre scoperte in Cina hanno poi avuto una dinamica diversa, il lieto fine di questa storia è in qualche modo legato al potere specifico che l'Ufficio Beni Culturali locale (UBC) ha nella città di Luoyang. Come capitale di tredici dinastie, Luoyang è infatti una delle aree archeologiche della Cina più ricche in assoluto, dalle origini della Civiltà in poi. Non è sorprendente dunque constatare che i beni culturali siano relativamente ben supportati nell'agenda del governo locale, e che la legge – spesso ignorata – in questo caso sia stata effettivamente rispettata.

La legge fondamentale che stabilisce il quadro istituzionale per il settore dei beni culturali in Cina è la Legge della Repubblica Popolare Cinese sulla protezione dei beni culturali, promulgata nel 1982 e successivamente modificata nel 1992 e nel 2002. Ai sensi della legge, in caso di progetti di costruzione nell'area dell'antica città, la società di costruzioni deve richiedere il permesso all'UBC.

L'UBC è il corpo amministrativo di ogni governo locale o provinciale (il comune o la provincia) responsabile per le unità operative (le *shiye danwei*) – che possono essere entità aperte al pubblico (come musei, edifici storici o siti archeologici) o altre istituzioni operanti nella filiera del patrimonio (come team archeologici, istituzioni di ricerca ecc.). Il ruolo dell'UBC è di governance del sistema, con un alto livello di controllo sulla filiera del patrimonio sia per questioni amministrative (risorse umane e finanziarie) che professionali (decisioni scientifiche in termini di tutela, scavi, conservazione dei beni e sviluppo dei siti). L'UBC locale

è subordinato per gli aspetti professionali all'UBC di grado superiore, ovvero a quello provinciale (UBC provinciale) e statale (SACH, State Administration for Cultural Heritage, che risponde direttamente al ministero della Cultura), mentre dal punto di vista amministrativo è subordinato al dipartimento della cultura del governo locale. L'UBC gioca quindi un ruolo fondamentale nell'intera filiera del patrimonio, essendo un elemento chiave di connessione tra il governo locale, i livelli di governo superiori, e le istituzioni culturali operanti sul territorio.

Luoyang è un'eccezione alla regola: qui l'UBC risponde direttamente al sindaco, con uno status elevato rispetto alle altre situazioni, in cui l'ufficio risponde invece al dipartimento della Cultura. Anche il sistema dei beni culturali è più esteso del normale, con l'UBC che controlla 19 istituzioni operative: 9 musei/siti storici aperti al pubblico (incluso il museo dei Cavalli e Carri Zhou) e 10 istituzioni che operano in diversi campi della filiera del patrimonio. Tra queste ultime, due istituzioni sono state effettivamente coinvolte nel caso del museo dei Cavalli e Carri Zhou: l'istituto di rilevamento e il team archeologico n. 1 (fig. 13.1).

Una volta ricevuta la domanda di costruzione in una determinata area, l'UBC locale inizia un processo di valutazione della presenza di

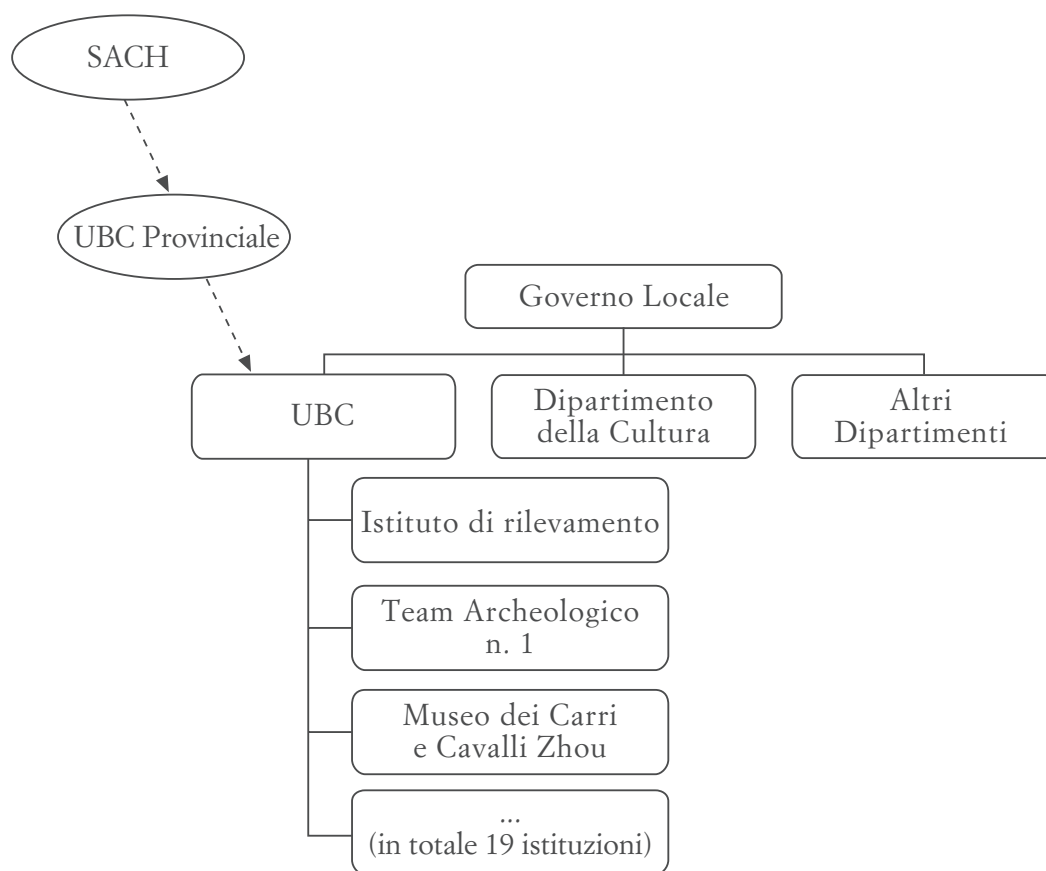


FIG. 13.1. Struttura organizzativa dell'Ufficio Beni Culturali di Luoyang.

resti archeologici nell'area stessa inviando l'istituto di rilevamento a compiere delle indagini preliminari. Se attraverso tali indagini non si rileva nulla, la società può iniziare la costruzione nell'area senza alcun onere aggiuntivo. Nel caso di ritrovamenti invece, l'UBC mette all'opera il team archeologico per iniziare uno scavo più sistematico. In questo caso, il costo dello scavo è a carico della società di costruzione che negozia tempi e costi con il team archeologico, secondo le dimensioni e la profondità dell'area.

Durante le operazioni di scavo il team archeologico deve rispondere al dipartimento archeologico dell'UBC che, nell'eventualità di scoperte di rilievo, deve coinvolgere un gruppo di esperti a livello nazionale per valutarne l'importanza archeologica. I suggerimenti proposti dagli esperti sono presi in considerazione dal direttore dell'UBC, il quale decide in che modo operare nel sito: lo scavo può essere interrotto o continuato. In quest'ultimo caso, i tempi e i costi accordati in precedenza devono essere rinegoziati; in alcuni casi specifici, la società di costruzione può essere obbligata a spostarsi in una nuova area, come nel caso del Sito dei Cavalli e Carri Zhou.

Nel nostro caso, dopo la decisione del maggio 2002 da parte del comune di Luoyang di costruire un'area di parcheggio, nel luglio dello stesso anno furono avviate delle indagini preliminari. Questo portò alla scoperta di alcuni ritrovamenti (un relitto rosso, parte di un carro all'interno di una piccola fossa funeraria e 3 carri, in seguito ricoperti), che richiesero ulteriori indagini. Così, ai sensi della legge, tra l'estate del 2002 e il gennaio 2003 ebbe luogo un importante scavo archeologico condotto dal team archeologico n. 1. In considerazione dell'importanza delle scoperte fatte durante lo scavo, nel gennaio 2003 alcuni esperti provenienti da SACH furono coinvolti per eseguire una valutazione. In seguito a tale valutazione, nell'aprile 2003 SACH e UBC presero la decisione di interrompere definitivamente il piano iniziale e costruire un museo nel sito. La costruzione del museo iniziò immediatamente (luglio 2003), progettato dall'Istituto d'Architettura Antica di Luoyang, e fu completata nel settembre dello stesso anno. Il museo ha dunque aperto il 1° ottobre 2003, quindici mesi dopo l'avvio delle procedure di indagine preliminare (di cui otto impiegati per gli scavi e cinque per la costruzione dell'edificio stesso).

Il processo appena descritto è la procedura cinese adottata per «gli scavi di salvataggio», una tipologia di scavo esistente in molti paesi del mondo che ha l'obiettivo di «salvare» i beni culturali dalla distruzione causata dallo sviluppo urbano.

Oltre che degli scavi di salvataggio, i team archeologici in Cina sono responsabili di altre tre funzioni (sebbene non in via esclusiva). La prima riguarda i cosiddetti «scavi di ricerca» (o «scavi di scopo»):

scavi realizzati per ragioni non direttamente connesse alle attività di costruzione che possono partire sia su iniziativa dei team archeologici (con l'autorizzazione di SACH, che fornisce risorse per gli scavi e ne stabilisce la durata), o direttamente dalla volontà di SACH (che può chiedere ai team archeologici di realizzare gli scavi).

Le altre due funzioni sono la protezione e la ricerca «desk». Le attività di protezione consistono nella conservazione di oggetti, a volte attività di conservazione preliminare, e la loro custodia nei depositi. L'attività di ricerca si esplica invece a due livelli differenti: un primo livello «obbligatorio» riguarda i report archeologici degli scavi, che dovrebbero essere presentati al massimo entro tre anni dopo l'attività di scavo (se tale report non è consegnato, il team non può teoricamente spostarsi su un altro scavo). Un secondo livello è relativo alla pubblicazione di studi approfonditi sui ritrovamenti.

In ogni caso, mentre gli scavi di salvataggio sono molto comuni (gli esempi sono numerosi, anche se non esistono dati statistici) – portando solitamente a ritrovamenti interessanti e, di tanto in tanto, anche a storie di conservazione di successo – le attività di protezione, di scavo di ricerca e di ricerca desk non sembrano essere adeguatamente sviluppate, specialmente nell'area di Luoyang.

3. L'analisi SCP della filiera: alcuni problemi

Il quadro giuridico per la protezione dei beni culturali e la ricchezza del patrimonio di Luoyang hanno sicuramente giocato un ruolo decisivo per il lieto fine della storia, ma hanno anche avuto conseguenze potenzialmente negative che è necessario mettere in luce. L'intera storia del Sito dei Cavalli e Carri Zhou può essere riformulata e analizzata attraverso lo schema SCP in modo da porre l'attenzione sui problemi, le contraddizioni, e le debolezze del sistema anche all'interno di un caso di successo come questo. Le responsabilità non sono facili da rintracciare ma il concetto di filiera del patrimonio può aiutare ad identificare i legami emergenti tra la struttura, i comportamenti e le performance (fig. 13.2).

Un'importante linea di riflessione riguarda gli incentivi economici in gioco. Il sistema assicura infatti un'alta redditività per gli scavi di salvataggio ai team archeologici (le istituzioni più ricche di tutta la filiera), e dunque una considerevole quantità di denaro che potrebbe essere potenzialmente reinvestita nella filiera. Ciò è particolarmente vero per la città di Luoyang, in cui l'unicità del patrimonio (prevalentemente sottoterra) è abbinata a una eccezionale rapidità di sviluppo urbano e industriale. L'elevata redditività degli scavi di salvataggio

	Tutela	Scavi archeologici	Conservazione	Ricerca	Presentazione al pubblico
Struttura	<ul style="list-style-type: none"> - L'UBC conferisce i permessi per la costruzione, avvia le indagini preliminari, prende le decisioni finali - L'istituto di rilevamento conduce le indagini 	<ul style="list-style-type: none"> - Il team archeologico porta avanti gli scavi, negoziando tempi e costi con la società di costruzione - La società di costruzione paga gli scavi 	<ul style="list-style-type: none"> - Il team archeologico immagazzina i ritrovamenti per un breve periodo - Il museo è deputato a detenere gli oggetti a lungo termine 	<ul style="list-style-type: none"> - Il team archeologico elabora il report scientifico entro tre anni dalla scoperta - Il museo studia gli oggetti rinvenuti 	<ul style="list-style-type: none"> - L'UBC decide sulla costruzione del museo - L'UBC controlla amministrativamente, finanziariamente e scientificamente il museo - Il governo locale stabilisce e nomina le posizioni lavorative permanenti e finanzia parzialmente il museo
Condotta	<ul style="list-style-type: none"> - L'UBC si impegna a mettere in pratica le decisioni - Cooperazione tra Governo Locale, UBC locale, UBC Provinciale e il SACH 	<ul style="list-style-type: none"> - Il team archeologico e la società di costruzioni colludono per ridurre il tempo e il prezzo - No cooperazione con altre istituzioni 	<ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di cooperazione tra il team archeologico e il museo - Il comportamento non rispetta la legge vigente (il team archeologico detiene i ritrovamenti) - No cooperazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendenza a sotto sviluppare le attività di ricerca - Scarsa volontà di cooperare con altre istituzioni - No report scientifici 	<ul style="list-style-type: none"> - L'analisi dei carichi lavorativi non è adeguata - Non ci sono vincoli economici derivanti dalle politiche di welfare
Prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> - Preservazione del patrimonio relativo della dinastia dei Zhou Orientali (distruzione evitata) - Trasferimento dell'area di parcheggio sotterranea 	<ul style="list-style-type: none"> - Profitti dagli scavi di salvataggio - No scavi di ricerca - Scavi parziali riguardanti il sito degli Zhou Orientali - No diffusione della conoscenza 	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione dello scambio professionale e di know-how 	<ul style="list-style-type: none"> - Minimizzazione dello scambio professionale - Mancata opportunità per studiare il sito in maniera più approfondita 	<p>Efficacia in termini di visitatori</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buoni risultati in termini di visitatori ma sotto le reali possibilità - Opportunità persa per un parco archeologico di più ampio respiro <p>Efficacia curatoriale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assenza di depositi - Più un monumento che un istituto di ricerca - Ambiguità su chi fa cosa <p>Efficienza delle risorse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di figure curatoriali e manageriali - Autosufficienza economica - Mancanza di accountability

FIG. 13.2. La filiera del patrimonio e l'analisi SCP nel sito dei Cavalli e Carri Zhou.

crea però anche un meccanismo perverso che distorce le azioni e le pratiche verso direzioni inaspettate e potenzialmente dannose.

Ciò che accade è che gli scavi di ricerca, il lavoro di ricerca desk e la conservazione – in teoria tutti compiti dei team archeologici – sono di fatto penalizzati, se paragonati alla mera attività di scavo di salvataggio. Per queste attività, infatti, il beneficio economico è basso, se non addirittura nullo, e il costo opportunità è elevato: per quale motivo il team archeologico dovrebbe investire tempo ed energie nella ricerca invece che in un'attività più redditizia come gli scavi di salvataggio? Questo è probabilmente uno dei motivi per cui nell'area di Luoyang i team archeologici si dedicano quasi unicamente agli scavi di salvataggio, mentre gli scavi di ricerca sono quasi inesistenti (ad eccezione di quelli portati avanti dall'Istituto di Archeologia di CASS (China Academy of Social Sciences)).

Inoltre, a tre anni dalla scoperta del Sito dei Cavalli e Carri Zhou, il report scientifico, pur essendo obbligatorio, e nonostante i solleciti di SACH, non era ancora stato presentato. Una valutazione dettagliata di ciò che è accaduto in termini di scavo, restauro e di comprensione del valore della scoperta è tuttora in corso. Quali sono le tecniche di restauro utilizzate? Quanto sono fragili i reperti rinvenuti? Cosa ne sarà del sito tra vent'anni? Tutte queste domande rimangono per ora senza risposta, e la diffusione della conoscenza sarà limitata fino a quando il report scientifico non verrà pubblicato. Nonostante ciò, e anche se la legge stabilisce che nessuno scavo nuovo può essere avviato prima che il report sia pronto, il team archeologico si è immediatamente trasferito in un altro scavo. In aggiunta, è tuttora mancante un report sistematico degli aspetti amministrativi dell'intero evento, indebolendo «l'effetto apprendimento» (per esempio, non c'è stato alcun budget iniziale che definisse tempi e costi).

Ai sensi della legge, dopo un periodo di studio dei reperti archeologici scoperti negli scavi di salvataggio, gli stessi dovrebbero essere trasferiti nei musei. Questo non sempre accade, e alcuni dei pezzi migliori sono tenuti dai team archeologici limitandone le possibilità di studio o di esposizione al pubblico.

La redditività degli scavi di salvataggio porta anche a comportamenti non virtuosi in termini inter-organizzativi (nelle relazioni tra diverse istituzioni). L'incentivo per i team archeologici di coinvolgere altre istituzioni operanti nell'area in uno specifico scavo di salvataggio è infatti molto basso (come il team archeologico n. 2, anch'esso sotto l'UBC; la stessa CASS; e i dipartimenti di archeologia delle università): il rischio è ancora una volta quello di minimizzare lo sviluppo e lo scambio di *know-how* eccedendo in «localismo», impedendo cioè ad esperti nazionali e internazionali di accedere e partecipare allo scavo.

Un'ulteriore conseguenza negativa del sistema si riscontra a livello di trasparenza: la contrattazione di tempi e costi dello scavo può infatti potenzialmente portare alla collusione di logiche economiche e logiche di conservazione. Sia il team archeologico che la società di costruzione beneficiano infatti dell'accelerazione dei tempi dello scavo: non appena uno scavo è concluso, il team archeologico può spostarsi su un altro (profittevole) scavo, mentre la società può iniziare i suoi (profittevoli) lavori di costruzione. Nella pratica questa, più che altre questioni strettamente professionali, è la ragione per cui è stato posto termine allo scavo del Sito dei Cavalli e Carri Zhou (il team non aveva più risorse, o aveva lavori alternativi da portare avanti).

Più in generale, la scoperta del sito degli Zhou Orientali avrebbe potuto portare ad un progetto più ambizioso e con un impatto maggiore sia a livello curatoriale (numerose fosse funerarie nell'area non sono state scavate, rimanendo così sconosciute, mentre più di 400 tombe sono state velocemente ricoperte dopo lo scavo) che in termini di attrazione per i visitatori. Non si è sfruttato il potenziale del sito per lo sviluppo di un importante parco archeologico, perdendo forse un'interessante opportunità per l'attrattiva culturale e turistica della città nel suo insieme.

Questioni relative «all'evento» (la scoperta/lo scavo) hanno influenzato la definizione dell'istituzione permanente (il museo), con l'emergere di aspetti critici anche in termini di efficacia ed efficienza del museo stesso.

Secondo il quadro multidimensionale sviluppato in precedenza (cap. 1), la valutazione delle performance dei musei può essere fatta lungo tre dimensioni conflittuali: l'efficacia in termini di visitatori, l'efficacia curatoriale e l'efficienza delle risorse. L'efficacia coinvolge il lato della domanda, mentre l'efficienza riguarda il lato dell'offerta. La questione centrale è trovare un compromesso sostenibile tra le tre dimensioni.

Quanto all'efficacia in termini di visitatori (tab. 13.2), la questione qui è capire se il museo dei Cavalli e Carri Zhou in qualche modo abbia un rendimento inferiore al potenziale appeal (pochi visitatori rispetto al sito/città). Anche durante la giornata mondiale del Patrimonio il numero dei visitatori è stato piuttosto limitato (13.600). La comunicazione – se non il «marketing» – del museo sembra non essere stata affatto realizzata: tuttora è difficile trovare informazioni sul museo via internet e la maggior parte delle visite guidate offerte dagli operatori turistici non includono questo sito.

L'idea di creare un circuito con altri siti importanti dell'area (come le grotte di Longmen, uno spettacolare insieme di Buddha scolpiti su pietra, Patrimonio mondiale dall'UNESCO – e il Tempio

del Cavallo Bianco, un Tempio Buddista molto famoso appena fuori dalla città moderna) non è stata presa in considerazione. Il nome stesso del museo, probabilmente molto preciso sotto il profilo storico («Museo delle fosse imperiali della Dinastia degli Zhou Imperiali di Luoyang»), è debole da un punto di vista di marketing e sicuramente molto difficile da comunicare ai visitatori.

Le principali questioni sono comunque di natura curatoriale. Una sorta di ambiguità organizzativa su «chi fa cosa» può essere identificata tra il museo e il team archeologico che ha realizzato lo scavo, sia in termini di ricerca che di conservazione (deposito) degli oggetti.

In primo luogo, il ruolo del personale del museo in termini di ricerca non è identificato chiaramente. In termini di conoscenza ad oggi l'intera valutazione della scoperta e il lavoro scientifico attorno ad essa è in gran parte assente, a causa del ritardo del team archeologico nel report scientifico relativo alla scoperta: in tale situazione, il museo appare in qualche misura come una semplice esposizione, una sorta di «monumento» più che un istituto dedicato alla conservazione, ricerca ed esposizione delle collezioni.

In secondo luogo, il museo non ha spazi per i depositi. In effetti, tutti i reperti rinvenuti durante lo scavo – in base alle normali routines organizzative – sono stati trasferiti nel deposito del team archeologico. Se la procedura di consentire agli archeologi di studiare ciò che è stato rinvenuto per un determinato periodo ha la propria logica, il sovraccarico dei team archeologici rende questa possibilità piuttosto irrealistica. In ogni caso, anche alla fine del periodo in cui il team archeologico è incaricato di detenere i reperti presso di sé, non ci saranno depositi direttamente collegati al museo (la pianta dell'edificio non li prevede), e dunque i beni resteranno in custodia del team stesso, senza avere la possibilità di essere studiati dal personale del museo.

Anche in termini di efficienza si possono rilevare alcune questioni, specialmente riguardanti l'organizzazione delle risorse umane. La situazione è quella di una forza lavoro con competenze relativamente «povere» (meno della metà dei dipendenti possiede un titolo di laurea o di livello superiore, e solamente un dipendente detiene un master). Questo conferma la sensazione che il ruolo del museo e del suo staff (33 dipendenti in totale, di cui 13 con contratto a tempo indeterminato, mentre il resto con contratto a tempo determinato) non sia chiaramente definito negli aspetti curatoriali. Non esiste infatti esplicitamente nell'organigramma un dipartimento con funzioni curatoriali. Inoltre, anche se entrambi i vice-direttori sono indicati come «curatori», solamente uno dei due è un archeologo (responsabile per la protezione e la ricerca dei reperti antichi) mentre l'altro si

occupa dei servizi educativi e ai visitatori. Il direttore del museo ha inoltre un profilo di tipo puramente governativo, provenendo dalla carriera militare.

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, il museo fornisce l'occasione per un rapido sguardo al sistema del pubblico impiego cinese. Innanzi tutto, data la sua recente costituzione (avvenuta dopo la maggior parte delle riforme del settore pubblico) il museo è meno interessato da politiche di welfare riguardanti la situazione «precedente» (per esempio non è responsabile delle pensioni dei suoi vecchi dipendenti). Le posizioni a tempo indeterminato sono stabilite dal governo di Luoyang al di fuori di una chiara analisi dei carichi di lavoro e dei fabbisogni di personale. Il museo è libero di assumere personale aggiuntivo «a contratto» a carico del proprio budget. E mentre in altre organizzazioni cinesi il significato reale di tali posizioni aggiuntive è difficile da capire (a volte una questione di welfare piuttosto che di effettive esigenze lavorative), in questo caso sembra che il personale a contratto sia effettivamente personale «attivo», con contratti più flessibili e salari più bassi rispetto a quelli del personale a tempo indeterminato, ma con compiti simili. Il numero (quasi la metà delle posizioni) e i dettagli con cui queste posizioni sono descritte, nonché l'importo delle spese per il personale, sembrano confermare questa sensazione (insomma: precariato anche qui).

In termini di risorse finanziarie, il museo ha raggiunto l'autosufficienza dal primo anno: i bassi costi (specialmente per il personale, con spese di welfare bassissime: 18.530 RMB in totale) consentono il punto di pareggio con circa 70.000 visitatori paganti, lasciando quasi un 9,3% di surplus (171.461 RMB di surplus su 1.827.109 RMB di entrate complessive: tab. 13.3). In effetti, da un punto di vista finanziario, tenuto conto del trasferimento all'UBC dal Comune di Luoyang (500.000-100.000 RMB), l'economicità intrinseca del museo è superiore a quanto evidenziato dal margine netto del museo (171.461 RMB), con un margine «lordo» più elevato (31,2%, o 500.000-100.000 + 171.461 su 1.827.109 RMB).

Nel tempo, il museo è in grado di accumulare capitale proprio tramite l'accantonamento degli avanzi di esercizio, mentre l'investimento iniziale viene ripagato dai trasferimenti annuali all'UBC quasi entro un decennio.

Le questioni critiche sono legate più ad aspetti procedurali che sostanziali. Come accade usualmente per l'amministrazione delle *shiye danwei*, ciò che sorprende è la relativa mancanza di schemi di bilanci d'esercizio specifici [Zan e Xue 2011]: del format di bilancio proposto, unico per tutte le *shiye danwei*, pochissime voci vengono effettivamente utilizzate; d'altro canto, la voce «altre spese», senza dettagli, copre

circa il 20% degli importi ($227.019 / 1.156.198 = 19,6\%$: vedi Zan e Bonini Baraldi [2013]).

L'investimento iniziale per l'istituzione del museo non è compreso nel quadro (gli assets sono bassi se paragonati all'investimento iniziale di circa 7 milioni di Yuan, informazione questa fornita al di fuori del bilancio d'esercizio), mentre una nozione di accountability dell'ente è in qualche misura indebolita dai processi di trasferimento delle risorse verso istituzioni superiori. Infine, l'adozione del principio di cassa non è particolarmente coerente, soprattutto in una situazione di «investimento» da parte del governo locale e la creazione di un'istituzione operativa.

Al di là degli aspetti sostantivi sopra discussi, il museo dei Cavalli e Carri Zhou rappresenta un esempio significativo di come la Filiera del Patrimonio costituisca uno strumento efficace di comprensione in chiave olistica dei processi di organizzazione del settore, sottolineando come soluzioni istituzionali, organizzative e economiche impattino sui risultati professionali.