

BOLOGNA CAPITALE EUROPEA DELLA CULTURA 2000:  
RIFLESSIONI DI LUNGO PERIODO  
SULLE POLITICHE CULTURALI DELLA CITTÀ

In questo capitolo ci concentriamo sulla valutazione delle politiche culturali come intervento diretto, applicando il quadro concettuale proposto (fig. 15.1) al caso di Bologna.

L'analisi esamina l'evoluzione delle politiche culturali nel decennio successivo a Bologna Capitale della Cultura 2000 (di seguito «Bologna 2000») riflettendo sulla loro coerenza interna (almeno in termini retorici) e sulla ricostruzione dell'effettiva allocazione delle risorse per la realizzazione dei progetti culturali, permettendo un primo confronto tra retorica degli obiettivi ed azioni perseguite<sup>1</sup>. Ci interessa indagare la continuità di lungo periodo delle politiche culturali, e il ruolo di coordinamento (di breve o di lungo) giocato dall'evento «Capitale Europea della Cultura».

1. *Politiche culturali: continuità e discontinuità nel tempo*

Un'analisi della coerenza delle politiche culturali di Bologna negli ultimi dieci anni deve necessariamente considerare l'altalenante situazione politica del periodo, che ha visto succedersi quattro differenti giunte, incluso un periodo di commissariamento<sup>2</sup>. La preparazione della candidatura a Capitale Europea della Cultura per l'anno 2000 può essere considerata un punto di svolta per le politiche culturali della città, i cui progetti dovevano continuare a essere implementati negli anni successivi.

*Questo capitolo è di Luca Zan, Sara Bonini Baraldi e Federica Onofri.*

<sup>1</sup> Tralasciamo in questa sede la sezione che analizza la coerenza tra politiche e risultati relativamente a Bologna città della Musica UNESCO: si veda [Zan, Bonini Baraldi e Onofri 2013].

<sup>2</sup> Nel 1999 venne eletto il sindaco di centro destra Giorgio Guazzaloca, dopo mezzo secolo di governo di sinistra (il sindaco precedente era stato Walter Vitali). Le successive elezioni del 2004 furono vinte da Sergio Cofferati, coalizione di sinistra, il cui mandato quinquennale finì nel 2009 quando gli subentrò Flavio Delbono, sempre appartenente alla coalizione di sinistra. Tuttavia, la nuova giunta restò in vigore solo pochi mesi per le dimissioni del Sindaco in relazione alle note vicende giudiziarie, e il Comune fu commissariato.

Di seguito verranno ricostruite le principali continuità e discontinuità delle strategie delineate in questi anni attraverso l'analisi delle relazioni previsionali e dei documenti programmatici della città, strutturando l'analisi lungo tre gruppi di politiche, a seconda della loro collocazione rispetto a Bologna 2000: emesse rispettivamente prima, durante e dopo Bologna 2000.

Il *primo gruppo* include istituzioni o progetti esistenti prima della candidatura per Bologna Capitale della Cultura (ante 2000) e che era intenzione potenziare all'interno di questa cornice.

a) *Strategia di comunicazione integrata e centralizzazione dei musei.* L'urgenza di strategie di comunicazione e promozione integrate dei musei pubblici e privati era già emersa nel 1996 quando il progetto Bologna dei Musei fu lanciato all'interno dell'agenda Bologna 2000 per accrescere l'attività e il valore di tutti i 19 musei della città (pubblici e privati)<sup>3</sup>. Dopo più di sette anni questi obiettivi di coordinamento erano ancora in cima all'agenda delle politiche culturali e una prima menzione di «centralizzazione dei musei» appare nel Rapporto Previsionale 2003. Il progetto Bologna dei Musei si è concluso nel 2005 quando la giunta comunale rende gratuito l'ingresso ai musei comunali a partire da aprile 2006 (allora non previsto, e con conseguenze contraddittorie in termini di servizi, abbassandone il livello). In parallelo – in parte accelerata dall'accresciuta visibilità di cui la Galleria di Arte Moderna ha beneficiato grazie all'apertura della nuova sede all'ex Forno del Pane, avvenuta nel 2007 – è stata realizzata un'indagine preliminare per la trasformazione istituzionale dei musei comunali in una nuova entità autonoma. Nel 2008 la giunta comunale crea l'Istituzione Musei Civici (ai sensi della legge 142/1990 che garantisce più autonomia all'ente), senza però preparare alcun piano di sviluppo specifico.

b) *Conservazione del patrimonio artistico.* Si tratta di uno dei punti principali presentati nella candidatura per Bologna 2000. Tuttavia dopo il 1999 non si trovano riferimenti ad alcun progetto di conservazione nei piani previsionali o nei report strategici, ad eccezione delle opere di restauro della Fondazione Lirica.

Il *secondo gruppo* comprende quei progetti ideati per la candidatura di Bologna 2000 e ancora centrali nelle politiche culturali della città.

<sup>3</sup> Si prevedeva la creazione di un biglietto integrato per i sei musei pubblici; l'implementazione di un programma didattico integrato; lo sviluppo di una produzione editoriale e di merchandising e studi per nuovi progetti e iniziative.

c) *Manifattura delle Arti*. Questo progetto nasce con la programmazione di Bologna 2000 e prevedono la trasformazione di un'antica area mercantile e manifatturiera in un unico distretto culturale, aggregando diverse istituzioni culturali appartenenti sia al Comune che all'Università: la GAM (la Galleria d'Arte Moderna), la Cineteca, il cinema Lumière, la Film Commission, il Dipartimento di Comunicazione e quello di Cinema dell'Università di Bologna. La riqualificazione dell'area ha incluso la nuova sede per la GAM e uno spazio per ospitare la Cineteca, sottolineando il ruolo centrale di queste due istituzioni nell'agenda della città<sup>4</sup>. È interessante osservare, nei diversi documenti, come l'obiettivo principale di questo distretto culturale sia cambiato drasticamente negli anni, a seconda della giunta comunale: da importante attrazione turistica (dentro la cornice di Bologna 2000) a progetto di rigenerazione urbana e miglioramento della qualità di vita nella zona (relazione 2003 e successive).

d) *Sala Borsa*. La principale biblioteca cittadina, ha subito negli anni molti cambiamenti nella definizione dei propri obiettivi, soprattutto a seconda dei mandati politici. Progetto di punta nella cornice di Bologna 2000, Sala Borsa è stata creata per diventare una delle più efficienti e vivaci biblioteche pubbliche e centro culturale a Bologna e in Italia (piano strategico per Bologna 2000). Il progetto fu completato con interventi pubblico-privati sul sito, anche se non si trovano informazioni in merito agli esiti della privatizzazione nelle successive relazioni previsionali. Nei vari documenti vi sono infatti pochi riferimenti al progetto: ampiamente citata nella candidatura per Bologna 2000, la biblioteca sparisce dai piani fino al 2009, quando si prevedono interventi sulla rete wi-fi pubblica posticipati fino al 2011 (Relazione Previsionale 2009).

Il *terzo gruppo* racchiude altri progetti non inclusi nella candidatura per Bologna 2000, ma emersi e sviluppatisi negli anni.

e) *Sistema Bibliotecario centralizzato*. Bologna ha più di 15 biblioteche comunali. Dal 2003 è emersa la necessità di coordinare i servizi, in particolare di aggiornare i sistemi informatici e di migliorare

<sup>4</sup> Il restauro della vecchia costruzione del Forno del Pane come nuova sede della GAM era stata già immaginata nella candidatura per Bologna 2000 ed è stata portata avanti alternativamente e completata nelle seguenti Relazioni Previsionali (2002, 2007, 2009). La Cineteca è un'istituzione indipendente del Comune di Bologna. Soggetta agli altalenanti interessi politici, la Cineteca è sempre stata in cima alle priorità delle politiche culturali dal 2004 (Relazione Previsionale 2004) quando nella progettazione si è cominciato a proporre la creazione di un centro di produzione cinematografica e lo sviluppo di un archivio per la collezione di film.

l'integrazione con la Biblioteca Universitaria. Nel documento del 2005 si elabora l'idea di un'istituzione unica per far fronte ai bisogni di gestione centralizzata; proposta nella Relazione Previsionale del 2007, nel 2008 la giunta comunale ha creato l'Istituzione Biblioteche Municipali ricalcando la stessa soluzione adottata per i Musei Civici (Relazione Previsionale 2008).

f) *Progetto di coordinamento dei teatri*. Solo parzialmente citata nel progetto per Bologna 2000, la necessità di un'organizzazione per il coordinamento dei teatri della città ha cominciato ad apparire nella Relazione Previsionale 2005. Questo organismo continua ad essere proposto nei documenti fino al 2008 quando si figura il progetto di Villa Pini: un ex ospedale privato trasformato in un centro di servizi per i Teatri grazie alla partecipazione di una fondazione bancaria. Il progetto si allarga ulteriormente quando nel 2008 (Relazione Previsionale 2008) l'ETI (Ente Teatrale Italiano) interrompe l'attività del Teatro Duse, storico palcoscenico di Bologna, e il comune inserisce nelle relazioni previsionali degli anni successivi l'ipotesi di costituire un Polo Teatrale Bolognese includendo l'Arena del Sole – Teatro Stabile di Bologna (Relazione Previsionale 2009). Nonostante ciò, non furono definiti obiettivi chiari per il progetto e non si ritrova alcun riferimento nelle relazioni successive.

g) *Teatro Comunale*. Analizzando i piani previsionali emerge che il Comune non abbia mai elaborato una strategia di lungo periodo per la Fondazione Lirica Teatro Comunale (il cui presidente è per legge il Sindaco). Negli anni, i Piani Previsionali (2003 e 2005) si sono principalmente concentrati sul restauro del teatro stesso e sull'implementazione del piano di sviluppo approvato dalla Fondazione Teatro Comunale (Relazione Previsionale 2009 e 2010). Questo piano, in sostanza, mira a definire il finanziamento per la programmazione annuale, le strutture disponibili per le attività della Fondazione e i fondi erogati dal Comune.

Osservando l'evoluzione delle politiche nei tre momenti (prima della candidatura per Bologna 2000, durante e dopo) e applicando il nostro quadro concettuale, emerge chiaramente come le politiche non si siano sviluppate sempre in modo coerente. Molti progetti sono stati trascurati per anni e poi ripresi, altri sono stati modificati drasticamente, altri ancora sono affiorati in fasi successive e solo pochi sono stati realizzati, confermando un forte scollamento tra retorica e pratica oltre ad un'intrinseca incoerenza nella pianificazione delle politiche culturali. È interessante notare anche come molte di queste politiche invece di far parte di strategie più ampie siano «emerse» senza un'esplicita connessione con il quadro principale di Bologna 2000 (si pensi alla centralizzazione dei musei e delle biblioteche).

La ripetizione di progetti chiave all'interno delle relazioni previsionali non sarebbe di per sé critica se non fosse per la procrastinazione e/o l'abbandono degli obiettivi. In un certo senso, questi progetti non corrono il rischio di essere dimenticati dalle politiche ma di rimanervi «incastrati» e di non essere realizzati a causa di difficoltà di implementazione a livello gestionale. Difficoltà accresciute da oscillanti mandati politici, che rimbalzano le necessità operative da una giunta ad un'altra.

In secondo luogo, i piani che riguardano istituzioni importanti sono delineati in una maniera così vaga e discontinua, senza una chiara definizione di obiettivi e tempi, da rendere impossibile misurare il loro grado di successo. Non solo si riscontra una mancata coerenza nella pianificazione di politiche attuabili e sostenibili, ma anche la mancanza di un esplicito impegno nell'assunzione delle responsabilità per la realizzazione concreta di tali politiche.

## 2. *Oltre la retorica delle politiche culturali: l'allocazione delle risorse nel decennio*

In questa sezione analizzeremo gli stanziamenti durante il decennio, esaminando come le risorse economiche siano state utilizzate in relazione alle politiche culturali della città. Alcuni elementi emergono dai dati sulle spese d'investimento riscontrabili nei piani a lungo termine del Comune (tab. 16.1):

- il piano di investimento nel suo complesso è relativamente consistente (75 milioni di euro, valore 2010), anche se gli investimenti sono concentrati soprattutto nei primi cinque anni;
- i progetti più rilevanti sono la Manifattura delle Arti; la Conservazione del patrimonio artistico; i Musei e le Biblioteche pubbliche e la Sala Borsa. Solo nel primo subciclo (2000-2003) sono coinvolti il Teatro Comunale, il Museo Morandi e i progetti per l'Università, perdendo rilievo e finanziamenti nel secondo subciclo.

Questi dati mostrano alcuni elementi di implementazione delle politiche dichiarate – ad esempio lo sviluppo dell'area della Manifattura delle Arti e la centralizzazione delle biblioteche – nonostante l'impatto sulle singole entità non sia dettagliato analiticamente. In questo periodo viene aperta la nuova sede della GAM, probabilmente assorbendo la maggior parte degli investimenti dedicati ai musei nel complesso.

Ciò porta a riflettere su fino a che punto gli obiettivi e le politiche si possono riscontrare «nei numeri». In altre parole, qual è la relazione tra le politiche culturali così come descritte nelle relazioni

TAB. 16.1. *Investimenti del Settore Cultura e Rapporti con l'Università (migliaia di euro, rivalutato 2010)*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Totale
Progetto Arena del Sole	81	0	0	0	0	219	0	0	0	0	300
Progetto Sala Borsa	348	1.052	83	623	0	36	131	881	127	0	3.281
Progetto Museo Morandi e Collezioni Comunali d'Arte	101	66	62	252	42	0	0	0	0	0	524
Progetto Teatro comunale	712	535	206	544	14	96	32	0	0	0	2.140
Progetto altri teatri comunali	80	0	0	0	0	0	6	34	0	78	199
Progetto Polo culturale Manifattura delle Arti	7.293	4.464	1.975	10.818	208	2.364	2.504	110	102	934	30.773
Progetto conservazione e restauro patrimonio storico e monumentale	1.328	972	1.665	4.527	880	3.224	1.391	1.654	304	224	16.169
Progetto musei e biblioteche centrali	805	1.021	5.036	2.689	1.894	934	872	2.786	1.880	392	18.311
Progetto biblioteche di quartiere	607	246	0	0	135	91	0	0	0	0	1.079
Progetto università: diritto allo studio	0	0	592	1.439	0	0	0	0	0	0	2.031
Altri interventi	0	0	0	0	0	0	242	0	0	5	247
<b>Totale</b>	<b>11.355</b>	<b>8.357</b>	<b>9.619</b>	<b>20.893</b>	<b>3.175</b>	<b>6.964</b>	<b>5.179</b>	<b>5.465</b>	<b>2.413</b>	<b>1.634</b>	<b>75.053</b>

previsionali e il reale utilizzo delle risorse finanziarie? Considerato il modo astratto (e generico) con cui le politiche sono delineate nei documenti, è impossibile analizzare a fondo le discrepanze tra politiche dichiarate e realizzate: con ciò non si vuole dire che non è stato fatto nulla, ma che, semplicemente, su questo aspetto cruciale emerge la necessità di maggior chiarezza.

Vi è inoltre la questione della coerenza tra le politiche e gli stanziamenti annuali di risorse: un rischio ricorrente nel settore culturale è quello di indirizzare le decisioni politiche verso grandi investimenti, dal forte impatto comunicativo, mettendo in secondo piano i finanziamenti annuali che permettono di gestire i costi e le operazioni correnti [Zan 2003, sul British Museum]. A causa di cambiamenti nel sistema di contabilità, in questo caso ci siamo potuti concentrare solo sui dati a partire dal 2003 (l'andamento è costante nei primi due anni). Analizzando le tabelle 16.2 e 16.3, si nota che, in termini reali (valori 2010), le spese totali del settore cultura sono leggermente aumentate fino al 2005, per poi ritornare, nel 2009, ai valori del 2002. Questo valore costante nasconde due fenomeni importanti:

- la quota destinata alla cultura all'interno del budget del Comune (6% circa) è relativamente ridotta, se paragonata a quella di altri comuni che adottano le politiche culturali come priorità;
- confrontando i dati del 2009 e del 2002 si riscontra una riduzione dei servizi centrali, mentre il totale per i musei e le biblioteche mostra un costante incremento delle risorse, con un aumento rilevante per la Cineteca e la GAM (rispettivamente +30% e +70%).

Inoltre, emergono elementi interessanti quando si scompongono i dati dell'Istituzione Musei: creata nel 2008, è comunque possibile rintracciare le risorse dedicate ai singoli musei che ne fanno parte negli anni precedenti. La tabella 16.3 mostra chiaramente una sorta di effetto asimmetrico delle politiche culturali: il nuovo Museo della Musica, aperto nel 2004, è stato creato e finanziato per un certo periodo grazie a risorse incrementalmente. Si rileva però la stessa allocazione di risorse totali per l'Istituzione Musei nel 2009 e nel 2002: ciò significa che il Museo della Musica è stato sovvenzionato penalizzando altri musei appartenenti allo stesso gruppo, tra cui per esempio il Museo Archeologico (–10%), il Museo del Patrimonio Industriale e il Museo Medievale (–30%). In sintesi, ciò che non rivelano le politiche culturali è che – considerando una spesa costante del Settore Cultura tra il 2002 e il 2009 – lo sviluppo di nuovi musei o istituzioni, e di quelle ritenute prioritarie (GAM o Museo della Musica) è stato, di fatto, finanziato tramite la riduzione dei fondi agli altri musei.

Una strategia esplicita in questo senso non è mai stata definita: piuttosto si tratta di una strategia emergente. Sarebbe infatti stato

TAB. 16.2. *Costi diretti del Settore Cultura (valori 2000)*

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2009 %	2009/02
Totale Servizi Centrali esteso	9.440.250	11.475.754	10.922.775	10.319.407	8.590.364	8.986.145	8.801.770	7.943.137	23,0	0,8
Istituzione Musei	6.304.421	6.838.081	7.466.261	7.572.307	6.933.348	6.781.783	6.567.422	6.320.438	18,3	1,0
Istituzione Biblioteche	13.509.806	13.591.094	13.870.858	13.940.705	13.389.243	13.199.415	13.304.718	13.081.470	37,9	1,0
Istituzione Cineteca	2.400.347	2.995.180	3.420.906	3.692.935	2.844.530	2.950.988	3.532.782	4.166.278	12,1	1,7
Istituzione GAM	2.398.132	2.517.905	2.682.865	2.670.652	1.764.898	2.321.145	2.967.697	3.003.871	8,7	1,3
Totale Cultura	34.052.955	37.418.014	38.363.665	38.196.006	33.522.383	34.239.478	35.174.389	34.515.194	100,0	1,0
Totale Comune	569.958.270	567.783.302	583.287.798	593.458.432	566.405.681	568.802.779	560.893.981	592.049.376		
Spesa cultura in %	6,0	6,6	6,6	6,4	5,9	6,0	6,3	5,8		

TAB. 16.3. *Costi diretti del Settore Cultura: dettaglio sui musei*

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Museo Archeologico	1.896.302	1.997.263	1.892.367	1.860.514	1.740.388	1.732.241	1.562.337	1.752.356
Museo del Patrimonio industriale	884.025	870.835	757.045	796.592	833.443	736.201	910.570	657.039
Museo e Bibl. del Risorgimento e Certosa	309.074	469.910	595.509	538.761	394.749	431.151	386.536	417.585
Museo internazionale e Bibl. della Musica	516.287	575.909	1.376.812	1.163.763	1.127.287	1.116.931	1.104.103	1.158.470
Musei Civici d'Arte Antica	620.329	733.455	713.240	724.479	733.287	815.004	731.879	719.590
Museo Davia Bargellini	152.510	188.287	163.912	172.570	156.435	114.950	117.435	111.775
Collezioni Comunali d'Arte	407.853	400.735	453.832	388.414	375.278	335.470	352.748	375.041
Museo Medievale	711.134	687.293	596.778	896.907	545.889	450.060	493.214	499.502
Erogazione Santo Stefano	0	0	11.144	10.958	10.743	10.562	10.231	10.155
<b>Totale gestiti</b>	<b>5.497.514</b>	<b>5.923.687</b>	<b>6.560.638</b>	<b>6.552.958</b>	<b>5.917.499</b>	<b>5.742.570</b>	<b>5.669.053</b>	<b>5.701.513</b>
Museo della Civiltà Contadina	48.113	47.169	46.043	60.269	37.601	36.967	46.040	35.543
Museo della Cultura Ebraica	159.531	160.524	150.542	156.000	129.228	123.814	120.773	98.237
Museo della Beata Vergine di San Luca	0	8.718	67.392	112.081	102.293	119.276	117.942	109.612
Musei Convenzionati	5	2.045	41.069	45.131	44.630	44.220	36.020	39.762
Progetto Museo della Resistenza	582	94.810	94.060	64.755	72.132	114.390	40.617	56.418
Sistema dei musei e attività espositive/altro	598.675	601.129	506.517	581.113	629.967	600.547	536.976	279.356
<b>Totale non gestiti</b>	<b>806.907</b>	<b>914.394</b>	<b>905.624</b>	<b>1.019.349</b>	<b>1.015.849</b>	<b>1.039.213</b>	<b>898.368</b>	<b>618.926</b>
<b>Totale Musei</b>	<b>6.304.421</b>	<b>6.838.082</b>	<b>7.466.262</b>	<b>7.572.307</b>	<b>6.933.348</b>	<b>6.781.783</b>	<b>6.567.422</b>	<b>6.320.438</b>

difficile per qualunque politico rendere evidente tale obiettivo, posto il valore delle stesse istituzioni storiche, sebbene trascurate dall'attenzione politica negli ultimi anni (Museo Archeologico, Museo del Patrimonio Industriale, Museo Medievale). Per quanto riguarda la GAM, è interessante notare che gli aumenti nei costi correnti sono in parte legati alla decisione di spostare il museo nella nuova sede, malgrado un budget dettagliato dell'aumento delle spese connesse a tale decisione non sia mai stato presentato [Relazione Saggi 2006]. Questo è un altro esempio di decisione politica presa senza pianificazione che spiega, in parte, il comparire di strategie non esplicite. Per concludere, ciò che i numeri ritraggono è una città che non sta aumentando gli investimenti sulla cultura, nonostante la retorica della politiche culturali.

C'è infine anche il tema dell'efficacia rispetto ai visitatori da analizzare. Complessivamente, 459.000 visitatori hanno visitato i Musei Civici nel 2009, quasi raddoppiando il dato del 2000 (tab. 16.4). Questo è principalmente dovuto all'entrata gratuita ai musei introdotta nel 2006, ed è, in sé, un ottimo risultato: il numero dei visitatori è superiore a quello dei residenti della città.

Tuttavia, combinando i numeri sui visitatori con i dati sulle risorse finanziarie utilizzate (tab. 16.5), si nota lo scarso investimento che la città compie sui propri musei, e si osservano rilevanti differenze tra situazioni penalizzate e altre favorite, quanto meno in maniera relativa. Tre aspetti emergono con chiarezza:

- *scarso investimento*: la relazione tra risorse e visitatori (quanto è speso per visitatore) presenta valori fortemente decrescenti dal 2002 al 2009;

- *asimmetria*: alcuni musei, anche con collezioni importanti, sono stati particolarmente penalizzati (Archeologico, Medievale) mentre altri mostrano una situazione migliore nonostante una performance minore in termini di visitatori;

- *dinamica*: la tendenza che riassume le politiche del Comune sui musei nell'ultima decade è quella di limitare gli sforzi: l'aumento dei visitatori dovuto all'introduzione dell'entrata gratuita nel 2006 e la diminuzione delle risorse reali spiega tale tendenza. In realtà, questa diminuzione può già essere identificata prima del 2006 per molte delle istituzioni o musei coinvolti, un chiaro segno dell'assottigliamento degli obiettivi prioritari necessari per concretizzare le politiche culturali.

TAB. 16.4. *Visitatori ai musei (2000-2009)*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Museo del Patrimonio Industriale	5.983	17.030	14.270	20.550	21.438	22.762	24.259	31.810	30.324	29.600
Museo Civico Archeologico	73.946	63.883	63.303	58.020	59.963	77.424	143.764	96.239	99.996	107.143
Collezioni Comunali d'Arte	23.170	24.631	16.909	14.156	13.699	13.755	23.282	29.517	31.526	35.532
Museo Davia Bargellini	8.128	6.805	6.332	5.218	4.691	4.462	3.704	3.723	7.133	7.547
Museo Medievale	28.484	31.060	25.883	23.525	25.317	32.041	73.625	24.568	27.066	29.338
Museo Internazionale della Musica					19.271	21.787	26.073	33.818	39.436	37.750
Museo del Risorgimento	9.964	9.518	9.979	8.137	8.570	7.121	7.664	6.616	6.245	5.480
Casa Carducci				3.588	4.373	4.385	4.020	5.570	6.294	6.070
GAM	44.126	31.393	40.740	26.853	92.078	18.437	21.110	3.353		
Mambo								50.661	93.942	123.282
Villa delle Rose e altre sedi Gam				3.062	2.917	3.750	6.226	2.412	2.467	4.653
Museo Morandi	52.896	56.201	25.809	24.782	24.420	23.216	29.760	30.210	27.871	37.299
Casa Morandi										1.366
Museo della Memoria di Ustica								3.850	4.881	6.451
Museo della Beata Vergine San Luca					2.069	2.031	2.259	2.063	1.487	2.354
Museo Ebraico	7.145	17.345	12.232	14.046	18.163	19.084	16.225	17.377	21.310	18.765
Museo della Resistenza							1.057	2.658	3.338	6.490
Totale	253.842	257.866	215.457	201.937	296.969	250.255	383.028	344.445	403.316	459.120

TAB. 16.5. *Rapporto risorse/visitatori (2002-2009)*

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Museo del Patrimonio Industriale	61,9	42,4	35,3	35,0	34,4	23,1	30,0	22,2
Museo Civico Archeologico	30,0	34,4	31,6	24,0	12,1	18,0	15,6	16,4
Collezioni Comunali d'Arte	24,1	28,3	33,1	28,2	16,1	11,4	11,2	10,6
Museo Davia Bargellini	24,1	36,1	34,9	38,7	42,2	30,9	16,5	14,8
Museo Medievale	27,5	29,2	23,6	28,0	7,4	18,3	18,2	17,0
Museo Internaz. della Musica			71,4	53,4	43,2	33,0	28,0	30,7
GAM e Mambo	58,9	93,8	29,1	144,9	83,6	43,0	31,6	24,4
Museo della B.V. S. Luca			32,6	55,2	45,3	57,8	79,3	46,6
Museo della Resistenza					68,2	43,0	12,2	8,7

### 3. *Riflessioni conclusive*

Il quadro finale mette in luce diverse debolezze: l'assenza di un approccio sistematico alla pianificazione e la carenza di una qualsivoglia logica di project management; la persistente mancanza di una valutazione esplicita delle azioni realizzate (o non realizzate) nel passato al fine di orientare le politiche future; la mancanza di una valutazione economica (in termini di budget o business plan) prima di e come componente del processo decisionale; la carenza di attenzione alle questioni organizzative (quali il contesto e i vincoli amministrativi), sia nella fase di pianificazione che di implementazione.

L'effetto finale, in una situazione di risorse decrescenti, è non solo lo spreco di risorse per progetti che non vengono conclusi ma anche la sottrazione di risorse da parte di nuove iniziative a progetti ed istituzioni già esistenti e non particolarmente *appealing* per il dibattito politico, aldilà di una qualsiasi valutazione esplicita dei risultati. Valeva la pena finanziare l'allargamento della GAM o lo sviluppo della Cineteca *al costo* di ridurre le risorse ad altri musei? Senza voler qui suggerire una specifica risposta in termini sostantivi, ci sembra rilevante sottolineare dal punto di vista procedurale la mancanza di una visione strategica di fondo e di una valutazione antecedente al processo decisionale.

Aspetto preoccupante dal punto di vista manageriale, le decisioni di allocazione sembrano essere negativamente correlate ai risultati di pubblico: di fatto, le istituzioni che allora avevano il maggior numero di visitatori (Archeologico, Museo Medievale), riceveranno poi meno risorse di quelle con performance di pubblico inferiori (Patrimonio Industriale, GAM). Aldilà di una qualunque retorica di gestione degli incentivi, in questo contesto le performance (di pubblico) semplicemente sembrano non contare.

Da una prospettiva procedurale è interessante notare che un'analisi come quella realizzata in queste pagine non era disponibile di per sé: i dati esistevano, ma non è mai stata percepita l'esigenza di presentare un documento funzionale al futuro disegno delle politiche, che commentasse cioè (in via critica o di supporto) l'effettiva allocazione delle risorse ed i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi di policy precedentemente stabiliti.

Una tale lettura del caso di Bologna – decisamente meno ottimistica di quella prevalentemente in uso sulle città d'arte – può essere ricondotta anche a specifici elementi di contesto. Sicuramente la mancanza di continuità nella coalizione politica al governo della città ha giocato un ruolo, o più in generale il deterioramento del dibattito politico avvenuto in Italia negli ultimi quindici anni. Certamente essere stata Capitale Europea della Cultura non ha fatto la differenza in questo senso. In ogni caso, è difficile parlare di «best practices» in questo contesto. Forse, in generale, sarebbe il caso di uscire dalla retorica delle «best practices» e cominciare a riflettere sulle «worse practices», o semplicemente a guardare alle pratiche al di là delle *policies*.

È comunque difficile ignorare la natura retorica delle politiche come elemento fortemente idiosincratico. L'ambiguità del linguaggio utilizzato e la mancanza di *commitment* della classe politica sembrano infatti essere una modalità per distogliere l'attenzione dal conflitto intrinseco di cui le scelte politiche sono portatrici, anche con riferimento alle differenti prospettive esistenti nelle diverse culture professionali in ambito umanistico (ad esempio tra archeologia e arte contemporanea nel caso bolognese); con l'ulteriore effetto di ridurre il livello di accountability delle politiche.

Bologna è un caso intrigante: sarebbe difficile affermare che nulla è stato fatto, ma sarebbe altrettanto difficile parlare di una coerente elaborazione ed implementazione delle politiche culturali, sottolineando ancora una volta la distanza che intercorre tra *policies* e pratiche effettivamente messe in atto.

