A cura di
Claudio Martinelli

Il management del simbolico come fattore di sviluppo

Le politiche per la cultura nella Provincia Autonoma di Trento

FrancoAngeli
tsm-Trentino School of Management

1801. *tsm-Trentino School of Management/Studi e Ricerche*
Collana diretta da Mauro Marcantoni

1. Nadio Delai, Mauro Marcantoni, *Lo sviluppo come responsabilità diffusa. Primo rapporto sulla classe dirigente in Trentino*
2. Mauro Marcantoni, Vincenzo Veneziano, *Rapporto sui sistemi di valutazione della dirigenza nelle Regioni e nelle Province autonome. Modelli, strumenti ed esperienze a confronto*
3. Alberto Mancinelli, *La comunicazione sostenibile. Valori, reputazione e governo nelle democrazie complesse*
4. Umberto Martini, Josep Ejarque (a cura di), *Le nuove strategie di destination marketing. Come rafforzare la competitività delle regioni turistiche italiane*
5. Sara Guelmi, *ES.SER.CI. Esperienze di Servizio Civile. Il punto sulle attività delle Regioni*
6. Mauro Marcantoni, *Il Dirigente Pubblico come agente di innovazione*
7. Censis, tsm-Trentino School of Management, *Da Sovrano a Sistema. La metamorfosi dello Stato*
8. Ugo Morelli, Silvia Bruno (a cura di), *Il linguaggio crea mondi. Esplorazioni sulla natura dell'esperienza estetica e creativa*
9. Stefano Girella (a cura di), *Organismi di diritto pubblico e imprese pubbliche. L'ambito soggettivo nel sistema degli appalti europeo e nazionali*
10. Loris Gaio (a cura di), *Project Management: elementi teorici e applicazioni. Metodi ed evidenze empiriche per il turismo*
11. Ugo Morelli, Gabriella De Fino (a cura di), *Management dell'arte e della cultura. Competenze direzionali e relazioni lavorative nelle istituzioni dell'arte e della cultura*
12. Mauro Marcantoni, Efisio Espa (a cura di), *La valutazione della dirigenza pubblica dopo le Riforme Brunetta*
13. Gianfranco Postal, Mauro Marcantoni (a cura di), *L'evoluzione statutaria della Provincia Autonoma di Trento dopo le riforme del 2001*
14. Gianfranco Postal, Mauro Marcantoni (a cura di), *L'integrazione europea, il principio di sussidiarietà e la riforma istituzionale della PAT*
15. Gianfranco Postal, Mauro Marcantoni (a cura di), *La sfida del federalismo fiscale e le ripercussioni sulla PAT*
16. Luciano Hinna, Mauro Marcantoni (a cura di), *Dalla riforma del pubblico impiego alla riforma della Pubblica amministrazione*
17. Luciano Malfer, *Fattore 4: uno slogan per la sostenibilità del welfare*

A cura di
Claudio Martinelli

Il management del simbolico come fattore di sviluppo

Le politiche per la cultura nella Provincia Autonoma di Trento

FrancoAngeli
tsm-Trentino School of Management

Coordinamento editoriale: Stefania Martini, Silvia Bruno

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Premessa, di *Franco Panizza* pag. 7

Considerazioni introduttive, di *Claudio Martinelli* » 11
Management e politiche culturali della Provincia autonoma di Trento » 11
Il caso del Trentino » 15
Il sistema culturale trentino » 18
Le strategie per il futuro » 22

Parte prima

Il dibattito » 29
Pier Luigi Sacco » 29
Ugo Morelli » 39
Claudio Martinelli » 49
Maurizio Zeni » 64
Andrea Viliani » 66

Parte seconda
Appofondimenti

Il management dei musei tra produzione, domanda culturale e risorse, di *Michele Lanzinger* » 71
Sulla retorica del management per i musei » 71

Il ruolo del management al crescere di complessità e incertezza pag. 72
Le risorse, fattore discriminante nelle dinamiche tra produzione e domanda » 75
Il management come strumento di prefigurazione » 76
Il backcasting, guardare la situazione attuale dalla prospettiva futura, ovvero progettare il futuro inventandoselo » 78

Pensiero e politiche nell'arte e nella cultura. Ancora tra Antigone e Sisifo, di *Ugo Morelli* » 81
Beni relazionali e civiltà » 81
Relazione e gestione » 86
Che cosa conta » 92
Formazione » 97

Appendice
Linee guida per le politiche culturali della Provincia autonoma di Trento (art. 3 della LP n. 15 del 2007) » 103

Premessa

di Franco Panizza[*]

È convinzione ormai comune che la cultura, nelle sue molteplici manifestazioni, non potrebbe probabilmente esistere nelle forme e nella quantità conosciuta fino ad oggi senza l'intervento pubblico. La stessa Carta Costituzionale riconosce alla cultura valore fondamentale e impegna la Repubblica a promuoverne lo sviluppo (art. 9). Va però messo in luce come i cambiamenti economici e sociali negli ultimi cento anni abbiano consentito a molte più persone di poter avere una vita più confortevole e maggior tempo libero a disposizione, una parte del quale è stato utilizzato per consumare cultura. D'altronde, il superamento del modello industriale ha lasciato il posto ad un modello sociale nel quale è centrale la conoscenza, mentre l'immateriale e il simbolico sono considerati dei "beni".

La cultura, quindi, è diventata un fattore determinante per il benessere delle persone e per l'accrescimento della conoscenza, oltre che avere un peso sempre maggiore nella creazione di valore. La crescita dell'offerta culturale e della partecipazione alla produzione culturale è avvenuta a ritmi impressionanti anche grazie alle nuove tecnologie della comunicazione e della conoscenza.

La crisi globale che stiamo vivendo, che ha radici profonde e che coinvolge anche la visione del mondo, sembra mettere in crisi tutto questo. Anche per un inevitabile rallentamento dell'intervento pubblico a sostegno della cultura, rallentamento iniziato già alcuni anni fa ma che in questa congiuntura economica rischia di assumere una

[*] Assessore alla Cultura della Provincia autonoma di Trento.

dimensione senza precedenti che investe direttamente la stessa struttura del sistema culturale.

Come far fronte a questa situazione avendo come obiettivo il sostegno dell'offerta e della produzione culturale?

Due le possibili mosse.

La prima riguarda la politica. Deve riacquistare la capacità di interpretare quella funzione strategica e di visione che le è propria. Da questo punto di vista la Provincia autonoma di Trento si è dotata di uno strumento importante come le "Linee guida per le politiche culturali" che trovano il loro fondamento nell'articolo 3 della legge provinciale 3 ottobre 2007, n. 15 (Disciplina delle attività culturali). Le Linee guida sono da considerarsi il documento che traccia la strategia delle politiche culturali della Provincia di Trento. Quelle approvate dalla Giunta provinciale nell'agosto del 2011 si basano fondamentalmente sulla ridefinizione della struttura del sistema culturale, nella convinzione che solo una solida piattaforma possa permettere, in questo contesto storico e sociale, il sostegno dell'offerta e della produzione culturale.

La seconda è prevedere un intervento forte sulla struttura organizzativa e sulle professionalità dei soggetti culturali. Solo la solidità economica, finanziaria e organizzativa di un soggetto culturale e l'utilizzo di professionalità con competenze specifiche possono garantire l'uso efficace, efficiente ed economico delle risorse siano esse umane, finanziarie o strumentali disponibili.

In questo senso il lavoro da fare è molto al fine di favorire una gestione dei soggetti culturali, anche in quelli che si basano prevalentemente sul volontariato, improntata a criteri d'impresa.

Il discorso sul *management* applicato alle organizzazione dell'arte e della cultura diventa quindi fondamentale. I metodi di gestione elaborati nel campo delle aziende, ma che negli ultimi anni sono stati sperimentati in organizzazioni che hanno lo scopo di promuovere la cultura, hanno dato dei buoni risultati, pur tenendo conto delle differenze esistenti tra i due settori.

Le riflessioni che sono scaturite dal seminario sul tema della cultura organizzato da tsm-Trentino School of Management in collaborazione con l'Assessorato alla Cultura della Provincia autonoma di Trento – che ha messo a confronto due eminenti studiosi che da anni

si stanno dedicando alle problematiche dell'applicazione del management nel campo della cultura e un dirigente pubblico che opera in una realtà importante come la Provincia autonoma di Trento – possono rappresentare un utile strumento per tutti gli operatori culturali del Trentino, siano essi dei volontari o dei professionisti della cultura.

È soprattutto in momenti storici come questo che abbiamo bisogno di spazi di confronto e di elaborazione per migliorare il nostro agire e il nostro operare che va a beneficio della promozione della cultura e che deve confrontarsi con dinamiche sociali, economiche e culturali che non trovano, per il momento, modelli consolidati di riferimento. Solo con il confronto continuo, la riflessione e il lavoro quotidiano è possibile essere protagonisti, e non solo spettatori, per la costruzione del futuro, consapevoli di operare in un presente in cui prevale l'incertezza.

Per questo dobbiamo avviare una stagione che affronti i temi centrali del futuro della cultura, certi che saremo in grado di trovare le soluzioni, certamente innovative, in grado di garantire nel tempo il valore della cultura nelle società contemporanee.

Considerazioni introduttive

di Claudio Martinelli[*]

Management e politiche culturali della Provincia autonoma di Trento

Sul management dell'arte e della cultura si è parlato e scritto molto. Basta dare un'occhiata ai convegni, ai volumi e agli interventi su giornali più o meno specializzati che trattano questo argomento, per capire come il tema sia ormai al centro del dibattito attorno alla natura, alla funzione e al futuro delle organizzazioni culturali.

Il *management*, quindi, visto molte volte come la panacea dei problemi economico finanziari e organizzativi dei soggetti che operano nel settore culturale.

Si sentiva il bisogno di un'ulteriore riflessione sull'argomento? In prima battuta la risposta più ovvia sembra essere: no.

Eppure gli esiti proposti dal seminario "Management dell'Arte e della Cultura. Nuove vie per valorizzare l'autonomia del simbolico come fattore di sviluppo" organizzato da tsm-Trentino School of Management, in collaborazione con l'Assessorato alla Cultura della Provincia autonoma di Trento, sembrano proporre un'altra interpretazione.

Il confronto ha coinvolto da una parte due eminenti personalità – Pier Luigi Sacco e Ugo Morelli – appartenenti a quella *intellighenzia* culturale italiana che ha dato fin qui molto in termini di approfondi-

[*] Responsabile del Servizio Attività Culturali della Provincia autonoma di Trento.

menti teorici su vari temi che investono la cultura; dall'altra l'esperienza operativa di un dirigente pubblico che dall'interno dell'apparato burocratico della Pubblica Amministrazione affronta problematiche concrete che, non di rado, mettono a dura prova i postulati teorici su cui si basano le scelte di politica culturale. Una tematica estremamente attuale, che viene presentato in un momento nel quale la crisi economica che stiamo vivendo pone ancora una volta al centro del dibattito il valore della cultura come fattore di sviluppo.

Il risultato è una riflessione, se pur parziale, a tutto tondo sull'importanza del *management* nella gestione delle istituzioni culturali che si occupano per loro natura del simbolico e dell'immateriale come fattore di sviluppo. Riflessione che contempla non solo il ruolo degli attori principali dei processi dei fenomeni culturali – vale a dire le istituzioni della cultura – ma la stessa funzione della Pubblica Amministrazione, vista non solo nella sua funzione di regolazione dei processi ma anche – se non soprattutto – come uno dei protagonisti che intervengono nella costruzione di senso per gli individui che popolano e attraversano questo nostro tempo.

Pier Luigi Sacco nel suo intervento pone l'accento sul quadro generale di riferimento dentro il quale devono esplicarsi le politiche culturali. Un quadro, quello prefigurato da Sacco, che temporalmente si spinge fino al 2020 e che ci consegna un'Italia che rischia di essere l'anello debole delle politiche culturali che stanno emergendo nel resto d'Europa. Mentre infatti in quasi tutto il continente lo sviluppo culturale gioca attorno alla produzione stessa di cultura, sviluppo nel quale concetti come innovazione e creatività sono centrali, in Italia il modello è ancora quello ancorato alla conservazione e alla valorizzazione del patrimonio. È un tema, questo, caro a Sacco e che l'autore sviluppa anche in uno dei suoi ultimi lavori *Italia reloaded*, nel quale la riflessione critica nei confronti del modello culturale italiano è accesa e in alcuni punti sembra addirittura senza speranza.

È però necessario, dice Sacco, superare questo modello per far passare l'idea che la produzione culturale, soprattutto quella legata alla creatività, rappresenti oggi uno dei macro settori economici che presenta la maggior crescita in termini percentuali e, in prospettiva – se adeguatamente sostenuto – anche in termini assoluti. Basti pensare che ci stiamo muovendo all'interno di una società basata essen-

zialmente sulla conoscenza, sul simbolico e sull'immateriale: tre elementi che connotano fortemente la cultura. Il ciclo temporale di cui parla Sacco – dal 2014 al 2020 – sarà decisivo per la collocazione dei territori all'interno dello spazio che ha maggior possibilità di sviluppo e crescita rappresentato dalla produzione culturale.

Ugo Morelli nel suo intervento propone una riflessione mirata all'epistemologia e alle pratiche di coloro che si occupano di arte e di cultura in senso generale. Morelli affronta i quadri di riferimento teorici, i metodi e le tecniche manageriali più appropriate nell'ambito della produzione culturale, attingendo ai dodici anni di storia e di ricerca in questo campo, sia in qualità di direttore del Master in Management dell'Arte e della Cultura di tsm-Trentino School of Management, sia per l'attività di insegnamento nei corsi di Psicologia della creatività e dell'innovazione all'Università. Esperienza che gli ha permesso di interagire sistematicamente con una rete di istituzioni trentine ed europee significative e con il *back office* di realtà che operano nell'arte e nella cultura, studiando i modi di esprimere le competenze e gli orientamenti in questo settore. Il punto centrale del ragionamento di Morelli sta nel prendere atto delle diversità che contraddistinguono il settore della produzione materiale e il settore culturale, nel quale prevalgono gli aspetti simbolici, e della necessità del passare da un approccio ideologico di denuncia – "Ci tolgono i fondi, non ci sono più soldi" – a una posizione certamente più impegnativa di *progettualità attiva* che richiede una precisa assunzione di responsabilità. In una prospettiva teorica e pratica Ugo Morelli propone di sostituire il classico paradigma del management che si racchiude nel trittico "comando, esecuzione, controllo" (CEC) con uno più aderente all'ambiente organizzativo nel quale operano i soggetti che si occupano di cultura, vale a dire "leadership, motivazione, valutazione" (LOV).

Come abbiamo rilevato, il management culturale è al centro di molte riflessioni teoriche che hanno coinvolto molti dei più importanti personaggi che hanno affrontato questo argomento partendo da ambiti disciplinari anche molto diversi, ma che hanno ritenuto e ritengono questo aspetto della vita delle organizzazioni culturali come cruciale per la loro stessa sopravvivenza.

Le problematiche della gestione manageriale investono inoltre

tutti i soggetti culturali, pubblici e privati: dai musei, alle organizzazioni artistico-culturali, alle biblioteche.

Perché tutta questa enfasi sul management nell'ambito culturale che ha impegnato fior fiore di intellettuali sensibili alle tematiche culturali negli ultimi vent'anni?

La risposta più semplice sta nell'evidente calo delle risorse pubbliche destinate all'ambito culturale che ha costretto a trovare le soluzioni affinché questo non si traducesse, inevitabilmente, nel calo dell'offerta e della produzione culturale. Si è pensato che nonostante il palese "fallimento del mercato" delle attività culturali, elaborato ancora negli anni '60 del secolo scorso da Baumol e Bowen in una ricerca sul settore dello spettacolo dal vivo, era necessario comunque che la gestione delle organizzazione culturali fosse improntato ad una visione manageriale d'impresa, per rendere più efficiente ed efficace l'intervento delle stesse anche sul fronte del marketing e del reperimento di risorse diverse da quelle messe a disposizione dal settore pubblico.

Alla base di queste analisi c'è però anche la convinzione che si deve superare una concezione della cultura basata sulla sua intrinseca utilità e necessarietà indipendentemente dalle dinamiche economiche finanziarie ed organizzative che invece sono al centro di altri settori della società. Qui si può fare riferimento alla concezione della cultura come "bene meritorio" che può anche non risentire delle dinamiche che investono, invece, altri tipi di beni. Una cultura fuori dal tempo e dallo spazio, élitaria. Molti lo pensano e molti la praticano.

Ancora prima che si imponesse la problematica delle scarsità delle risorse pubbliche a disposizione per sostenere le attività culturali, la giustificazione della necessità dell'intervento pubblico in ambito culturale era al centro del dibattito sull'allocazione delle risorse pubbliche. Questa problematica era certamente attenuata dal fatto che l'"abbondanza" delle risorse permetteva di rispondere in modo sufficientemente adeguato alla domanda sia pubblica che privata. Possiamo prendere a modello di questa impostazione l'intervento sulla realizzazione di nuovi spazi culturali che mai è stata accompagnata da una adeguata pianificazione e soprattutto non si è mai basata su un'attenta analisi degli effetti economico finanziari e sulla sostenibilità nel tempo dell'utilizzo di questi spazi che permettesse una programma-

zione ragionata della loro realizzazione. Mancando il progetto culturale sottostante e l'analisi economica e organizzativa, una volta costruiti si deve affrontare il come farli vivere e utilizzarli rischiando una loro sottoutilizzazione. Cambiando la congiuntura economica queste problematiche si accentuano e diventano fattori di criticità.

L'attenzione sul tema del management o più in generale sull'attenzione che l'economia ha nei confronti dell'ambito culturale può essere ricondotto a quattro possibili elementi.

- Il primo elemento, come già ricordato, è riconducibile ai sempre più stretti vincoli di bilancio e il conseguente contenimento del deficit dello Stato e degli enti pubblici territoriali, che fa in modo che anche le organizzazioni culturali perseguano nella propria azione l'economicità, che si traduce prima di tutto nell'equilibrio di bilancio cercando sempre di più apporti finanziari diversi dall'intervento pubblico.
- Il secondo elemento investe "la domanda di qualità della vita e del tempo libero" da parte di un sempre maggior numero di persone che spingono le istituzioni culturali a confrontarsi con un mercato in cui l'esperienza diventa il bene da soddisfare e che avvicina sempre di più i comportamenti delle organizzazione culturali a quelli messi in atto dalla imprese manifatturiere.
- Il terzo elemento ha a che fare con la presenza sempre più massiccia di lavoratori professionali e creativi, che necessitano di una direzione manageriale delle istituzioni culturali capace di massimizzare il fattore umano che nelle istituzioni culturali rappresenta un fattore fondamentale, se non determinate nel raggiungimento dei risultati d'impresa.
- Il quarto e ultimo elemento riguarda la capacità della cultura, degli eventi e dell'organizzazione territoriale, di agire in qualità di fattore critico di successo per la competitività dei territori.

Il caso del Trentino

Come si innestano queste riflessioni all'interno delle modalità e la strumentazione normativa con le quali il Trentino si appresta ad

affrontare i processi culturali che investono il nostro tempo, non ultima la recente crisi economica globale?

Il Trentino o meglio la Provincia autonoma di Trento gode di una speciale autonomia riconosciuta e tutelata dalla Costituzione. Per questa sua prerogativa può legiferare sulle materie culturali in via esclusiva senza tenere conto dei principi fondamentali delle leggi emanate sulla materia dallo Stato. Infatti, l'articolo 8, punti 3 e 4, dello Statuto di Autonomia del 1972 stabilisce che la Provincia di Trento può emanare norme legislative in via esclusiva, per quanto riguarda la "tutela e la conservazione del patrimonio storico, artistico e popolare" e gli "usi e costumi locali, istituzioni culturali (biblioteche, accademie, istituti, musei) aventi carattere provinciale; manifestazioni ed attività artistiche, culturali ed educative locali...".

Una recente pubblicazione sulla storia dell'autonomia[1] delinea il percorso storico, che qui viene ripreso, che ha portato all'attuale quadro normativo. A seguito dell'applicazione delle norme dello Statuto di autonomia, la Provincia di Trento ha intrapreso un percorso attraverso il quale le politiche culturali sono state interpretate, così come si sono sviluppate nell'arco degli anni, in maniera ampia, originale e innovativa.

La prima vera fase di questo intervento si apre verso la metà degli anni '80 ed è una fase importante per lo sviluppo della politica culturale della Provincia di Trento, caratterizzata da una forte sostegno all'offerta culturale che coinvolge tutti i soggetti culturali, dalle istituzioni pubbliche al vasto mondo dell'associazionismo culturale. Il fatto più rilevante di questa fase è l'approvazione della legge n. 12 del 1987 che sostituì le leggi precedenti del 1977 e del 1983. Il provvedimento ha avuto il merito di ricondurre ad una logica unitaria il vasto e multiforme mondo delle attività culturali presenti sul territorio. Musei, biblioteche, scuole musicali e associazioni culturali potevano finalmente muoversi all'interno di un quadro sistematico nel quale emergeva il ruolo degli enti locali, i Comuni in testa, come applicazione pratica del principio di sussidiarietà e della spinta al decentramento.

[1] Marcantoni M., Postal G., Toniatti R., *Quarant'anni di autonomia. Il Trentino del Secondo Statuto (1971-2011)*, Milano, 2011.

I principi fondamentali della legge erano:

- sostenere l'iniziativa e lo sviluppo dei progetti culturali ideati, promossi e organizzati da associazioni e istituzioni culturali sia pubbliche che private;
- individuare strumenti innovativi ed efficaci per promuovere e sostenere le attività culturali tenendo conto della conformazione territoriale del Trentino;
- favorire e sostenere la nascita e lo sviluppo di soggetti culturali in grado di attivare iniziative che richiedevano strutture operative di interesse imprenditoriale.

Nello stesso anno, il 1987 vide la luce il Museo di Arte Moderna e Contemporanea (MART) che fu istituito con legge provinciale n. 32; mentre nel 1988, con la legge n. 37, si costituì il Centro Servizi Culturali S. Chiara come ente pubblico economico con lo scopo di gestire due importanti spazi culturali con sede a Trento capoluogo della Provincia, il Teatro Sociale, che sarà restituito alla città solo nel 2000 dopo un'ampia opera di restauro, e il complesso ex S. Chiara con l'Auditorium. Con questo provvedimento ebbe inizio un'importante collaborazione tra la Provincia e il Comune di Trento che ha avuto il merito di raccordare le forze e rendere più organica l'azione dei due enti.

L'impianto delle grandi istituzioni si conclude con la ripresa della produzione normativa, all'inizio degli anni 2000 con la legge n. 5/2000 che istituisce, come ente pubblico, il Museo del Castello del Buonconsiglio, monumenti e collezioni provinciali. Al nuovo ente autonomo è stata data la funzione di gestire e valorizzare i musei di proprietà della Provincia: il Castello del Buonconsiglio, e i castelli di Stenico, Beseno e Thun, con le relative collezioni. Sempre nel 2000, viene approvata la legge n. 13 "Istituzione degli ecomusei per la valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali". Si tratta di una legge che colma un vuoto, considerato che il Trentino e nel resto dell'arco alpino ogni valle e persino ogni paese ha conservato un ricco patrimonio di usanza e pratiche che testimoniano il difficile equilibrio creatosi nei secoli nel rapporto tra uomo e ambiente.

Chiusa questa fase, il cui risultato più evidente è la diffusa e quantitativamente rilevante offerta culturale presente sul territorio del

Trentino, nel 2004 prende avvio la discussione sulla riforma del settore delle attività culturali che sfocia nell'approvazione della legge n. 15 del 2007 (Disciplina delle attività culturali). La legge ha dato vita ad una riforma necessaria operando un intervento organico e complesso di riordino del settore ispirandosi a criteri di semplificazione normativa con ampio rinvio ad atti amministrativi, anche di natura regolamentare, per la definizione degli assetti degli enti e degli interventi finanziari.

Tra le ragioni che hanno spinto verso questa riforma vanno ricordate le novità introdotte in tema di finanza locale e programmazione provinciale; l'esigenza di intervenire sulla *governance* degli enti strumentali, la cui rilevanza per la politica culturale complessiva della Provincia è via via cresciuto con un peso sempre più forte sul versante economico-finanziario e la necessità di innestare dinamiche intersettoriali e innovative per lo sviluppo delle attività culturali e per il futuro del Trentino.

Il sistema culturale trentino

Il sistema culturale trentino si basa su piattaforme che si sono venute consolidando nel tempo, anche a seguito del processo storico e normativo sopra rappresentato.

La **prima piattaforma** è rappresentata dagli enti culturali museali che formano il sistema museale del Trentino. I musei della Provincia (il Museo delle Scienze, il Museo degli Usi e Costumi della Gente Trentina, il Museo di Arte Moderna e Contemporanea, il Museo Castello del Buonconsiglio, monumenti e collezioni provinciali, la Fondazione Museo Storico del Trentino) rappresentano l'ossatura di una rete e di un sistema museale completata dai musei privati che hanno rilevanza provinciale (il Museo Storico Italiano della Guerra di Rovereto, il Museo Diocesano, il Museo civico di Rovereto e il Museo dell'Alto Garda) e da altri siti importanti come i musei archeologici (il Museo Retico, lo Spazio Archeologico Sotterraneo del SAS e i siti delle palafitte del lago di Ledro). Questo sistema che copre tutti i campi dell'universo museale ha saputo conquistarsi una posizione

importante non solo in campo nazionale ma anche internazionale. Con il completamento nel 2013 del Museo delle Scienze (Muse), ideato dall'architetto Renzo Piano, il Trentino si propone come uno dei più importanti territori sul piano dell'offerta museale soprattutto per quanto riguarda le tematiche della contemporaneità. Tale offerta, rapportata alla dimensione del Trentino, acquista un significato ancora più importante che dimostra come anche una piccola Provincia può contribuire alla promozione culturale in ambito internazionale. In questa piattaforma possono essere ricompresi anche gli ecomusei che concorrono a recuperare, testimoniare e valorizzare la memoria storica, la vita, la cultura e le relazioni fra ambiente naturale e ambiente antropizzato. Promuovono e attuano progetti di sviluppo locale integrati con le politiche culturali, ambientali, economiche della ricerca e dell'innovazione, mediante: la conservazione e il restauro di ambienti di vita tradizionali; la valorizzazione di abitazioni o di altri immobili caratteristici, del patrimonio storico, artistico e popolare locale, dei paesaggi tradizionali e dei loro originari toponimi, nonché dei beni mobili e degli strumenti di lavoro; la valorizzazione delle zone produttive e dei mestieri e delle tecniche di produzione tradizionali e tipiche, nonché dei siti industriali e artigianali; la predisposizione di itinerari sul territorio tendenti a mettere in relazione i visitatori con la natura, le tradizioni e la storia locale, anche attraverso la denominazione e la segnalazione di specifici percorsi stradali tematicamente caratterizzati; il coinvolgimento attivo delle popolazioni locali, delle istituzioni culturali e scolastiche e delle associazioni locali; la promozione e il sostegno delle attività di ricerca scientifica, didattico-educative e di promozione culturale relative alle tradizioni e alla storia locale. Gli ecomusei in Trentino sono sette. Una menzione a parte merita Arte Sella che propone un percorso nella natura in una splendida valle che si trova nel Trentino orientale (Borgo Valsugana) a trenta chilometri da Trento. La particolarità di questo percorso sono le opere appositamente create da vari artisti con materiale che proviene dalla natura stessa e che restano visibili fino a quando il materiale non si decompone o viene reintegrato dalla natura.

La **seconda piattaforma** è rappresentata dal Sistema Bibliotecario Trentino.