



Lio Piccolo

Cultura e ambiente tra laguna e mare
8 febbraio 2006

Circuiti museali quali risorse
nello sviluppo del litorale veneziano

di Piergiorgio Baroldi

(la presente relazione è presente anche nel sito www.studiobaroldi.it nella sezione "CULTURA & ARTE")



L'analisi e la formulazione di proposte coordinate e praticabili di nuovo utilizzo di strutture storiche generalmente non è compito troppo facile. Ancor meno facile se queste strutture sono presenti in gran quantità e – in molti casi - di dimensioni significative.

Talmente singolare, da non trovare riscontro analogo in alcuna altra parte del territorio nazionale, né a livello europeo, è **il patrimonio storico situato nel Comune di Cavallino-Treporti**. Questo, sia per l'elevatissima concentrazione d'immobili ex militari ancora presenti nel territorio, sia – e quanto maggiormente significativo - per le varie tipologie costruttive rappresentate.

Queste ultime forniscono un esempio pressoché unico dell'evoluzione dell'edilizia militare, attraversando due secoli: dal *Forte Treporti* ancora risalente alla dominazione austriaca, nel 1850, al sistema difensivo costiero, risalente alla prima decade del '900 (*Batterie San Marco, Vettor Pisani e Radaelli...*) alle opere del Primo conflitto mondiale (*Batteria Amalfi, Caserma Ca' Pasquali, Torrioni Telemetrici, polveriere, riserve...*), fino alle più recenti strutture di costruzione germanica del secondo conflitto (*Küstenbatterie Nuova e Küstenbatterie Cavallino Nord, rifugi antiaerei, bunker antisbarco ed antiaerei...*).

Riattivare e valorizzare edifici storici inutilizzati per lunghissimi periodi richiede una serie di azioni di programmazione ed analisi, per poter raggiungere gli scopi prefissati.

Una estremamente sintetica analisi delle necessità potrebbe essere così espressa in modo semplificato:

- identificazione degli edifici esistenti
- individuazione del loro stato attuale
- valutazione delle loro potenzialità di recupero e restauro
- analisi e definizione delle strategie di potenziale utilizzo
- progettazione degli interventi
- reperimento dei fondi per gli interventi sulle strutture
- programmazione della gestione.



Per quanto riguarda **l'identificazione degli edifici esistenti e l'individuazione del loro stato attuale**, un ottimo lavoro è stato fatto con le ricognizioni ed il materiale documentale raccolto con l'iniziativa del **Progetto Interreg IIIA**, della quale stiamo trattando.

Iniziativa che si **pone in assoluta rilevanza anche per il fatto che essa può rappresentare un nuovo importante stimolo per una ri-partenza di azioni di sensibilizzazione** dell'opinione pubblica, degli operatori economici e della Pubblica Amministrazione, non solo a livello comunale, al fine di mettere in moto finalmente un vero recupero almeno di alcuni degli edifici storici del litorale.

La **valutazione delle potenzialità di recupero e restauro** è in parte oggetto delle trattazioni di oggi, come pure – in parte – la progettazione degli interventi è in divenire, seppur limitata intanto ad una sola struttura (la Batteria Pisani).

Importanti sono le prime proposte di utilizzo di queste strutture e, meglio ancora, se inserite in una analisi delle strategie generali di utilizzo con un piano di programmazione di ampio e lungo respiro, che tenga conto della complessa realtà socio-economica locale, delle potenzialità di ulteriore sviluppo anche in quei settori che sino ad oggi spesso sono stati considerati marginali, per una fruizione che veda protagonisti cittadini e turisti-ospiti del nostro litorale.

Per quanto riguarda **l'analisi e la definizione delle strategie di potenziale utilizzo**, il progetto dell'Associazione Forti e Musei della Costa, sostanzialmente, da anni ipotizza un circuito museale diffuso nel territorio, partendo da interventi limitati ad alcune strutture storiche, con fulcro iniziale alla Batteria Vettor Pisani, che ben si presterebbe a diventare un contenitore per eventi, mostre tematiche, esposizioni, vero e proprio momento di aggregazione ed interscambio culturale tra turisti e residenti, coinvolgendo la Batteria Amalfi, che potrebbe divenire museo di se stessa, considerata la sua valenza innovativa, storicamente determinante all'epoca della Grande Guerra.

Il concetto di circuito o percorso museale trattato va inteso come un insieme di iniziative culturali a servizio del territorio, dei cittadini, degli ospiti, delle imprese e professioni, dei loro valori culturali.



L'espressione pratica di tali iniziative vedrà quindi la realizzazione di eventi che **potranno scaturire dalle più disparate ispirazioni e sinergie, dalle mostre temporanee, a quelle permanenti, dalle conferenze occasionali ai cicli di eventi culturali caratterizzanti, dalle esposizioni e/o fiere d'arte alle performances, dai laboratori artistici tradizionali alle produzioni di new arts.**

Ma, ancora, **altri utilizzi potrebbero vedere realizzazioni teatrali e rievocazione di eventi** – come peraltro già in altre occasioni avvenuto – come pure eventi e **laboratori legati al cinema, alla musica, con la creazione di itinerari ciclabili “storici” che conducano alla visita ed alla conoscenza di queste strutture**, inizialmente solo esterna, **da dotare tutte con immediatezza – tanto per cominciare dalle piccole cose - di adeguate, sintetiche tabelle informative.**

Senza considerare la valenza che strutture culturali vivaci ed attive sul territorio **possono coinvolgere ed aggregare in iniziative di crescita il mondo della scuola fino ai massimi livelli**, potendo così pensare a **nuove potenziali prospettive per la creazione di nuove attività caratterizzanti di nuove culture locali, sino ad oggi probabilmente nemmeno pensate.**

Percorso museale che si possa o, meglio, si debba, interfacciare con musei ed istituzioni qualificate già esistenti nell'area veneziana, per uno sviluppo di reciproche sinergie nell'ambito del territorio veneziano, **ma anche con prestigiose istituzioni di livello internazionale**, oltre che italiane.

Ed essere anche propositore in proprio di nuove aggregazioni culturali (significativo in tal senso l'esempio emerso nel corso dei lavori del Progetto Interreg, relativamente all'ipotesi di stimolare gli artisti che lasciano New York perché troppo cara, ad insediarsi a Cavallino-Treporti, in spazi per artisti, in un luogo caratteristico, tra mare e la laguna di Venezia), anche in collaborazione con prestigiose istituzioni ed università internazionali che potrebbero essere molto interessate a simili ipotesi

La prosecuzione degli interventi, nelle prime fasi, **individua inoltre il Forte “Vecchio” (Forte Treporti) quale luogo di grandissima rilevanza, utilizzabile come struttura polivalente**, considerate le sue dimensioni, per utilizzi culturali ed artistici, ma anche specificamente per grandi eventi che, con un restauro caratterizzante – ma anche segno dei nostri tempi – magari si ispiri a quanto avvenuto, oramai in tempi non più recentissimi, per il recupero del Castello di Rivoli (Torino) sede di vivaci attività culturali.



Attualmente FORTI & MUSEI, nell'attesa degli auspicati sviluppi relativi alla disponibilità delle strutture ex militari, **è attiva nel versante della ricerca storica, avendo recuperato migliaia di documenti riconducibili alla difesa costiera veneziana negli archivi pubblici e privati di mezz'Europa**, ed anche oltre, ed attivato contatti con collezionisti privati di reperti e cimeli ex-militari che, ad esempio, metterebbero a disposizione la più grande ed importante collezione privata esistente in Italia e tra le maggiori in Europa, per completezza, stato di conservazione e rarità – di uniformi da combattimento appartenute a militari dei principali Paesi belligeranti dei due conflitti mondiali, composta da oltre 170.000 cimeli con i quali si possono allestire oltre 600 manichini, completi in ogni dettaglio di vestiario, accessori, armamenti, **collezione che da sola potrebbe occupare più di qualcuna dei più spaziosi edifici storici** oggetto della nostra trattazione.

Nella progettazione degli interventi, la storia degli ultimi anni molto insegna riguardo alla **trasformazione che i musei** – intesi in senso “classico” – **hanno subito** e, in particolare, sul fatto che anche **la loro struttura architettonica particolare e d'avanguardia, unita all'originalità degli allestimenti, ha in gran parte contribuito al loro successo, tendendo alla creazione di musei-spettacolo**. Si pensi solo ad altri esempi, solo per citarne alcuni, quali il Guggenheim di Bilbao (F. Gehry), lo Jüdisches Museum di Berlino (D. Liebeskind), la Tate Modern di Londra (Herzog & De Meuron) – vero e proprio riutilizzo di un edificio storico già adibito ad utilizzo industriale -, od il MART di Rovereto (M. Botta) per rimanere in Italia.

Il reperimento dei fondi per gli interventi sulle strutture rappresenterà certamente **una delle problematiche più difficoltose da affrontare**. Questo argomento si correla inevitabilmente con le tematiche relative alla programmazione della gestione. Infatti, **in assenza di prospettive gestionali economicamente stimolanti, con difficoltà si potranno reperire risorse finanziarie** da dedicare agli scopi di cui sopra dagli operatori economici, ma anche dagli Enti Pubblici, considerate le problematiche collegate alle restrizioni delle disponibilità loro concesse dalla situazione generale dell'economia e, conseguentemente, dallo Stato.

Prioritaria su tutto, in ogni caso, **è la necessità di far chiarezza sulla titolarità degli edifici storici di cui trattiamo**. Infatti, **se non viene definito questo punto** – e l'Amministrazione Comunale ha tutti i titoli per procedere nel suo ruolo in tal senso già attivato – **nulla di tutte le ipotesi avanzate sarà possibile**.



E qui, ancora, andrà definito chi sarà il soggetto o quali saranno i soggetti che potranno gestire e valorizzare le strutture.

Una gestione, sia essa complessiva di più strutture, sia essa limitata ad una singola di esse, **dovrà necessariamente considerare e programmare alcuni aspetti fondamentali per il raggiungimento di obiettivi economico-finanziari che ne consentano una sana esistenza.**

E tra questi:

- la programmazione delle attività e delle iniziative
- gli allestimenti delle strutture
- il sistema di comunicazione
- la strategia di marketing
- il reperimento dei finanziamenti
- l'individuazione della forma giuridica
- la creazione del business plan.

La **programmazione delle attività e delle iniziative** dovrà essere **attuata in considerazione della redditività che potrà da essa derivare**, tenendo però presente la compatibilità dell'attività stessa sia con il luogo, sia con l'ambiente in cui essa si svolge, sia con le strategie complessive del marketing di area.

Non va trascurato quanto emerge anche da recenti studi condotti nel settore delle attività culturali, e nei musei in particolare, riguardante il fatto che – se non supportati da attività ad alto rendimento che consentano di far fronte ai, di solito, alti costi gestionali – la maggior parte di esse tendono a non essere autosufficienti, neppure considerando eventuali introiti derivanti dagli incassi per ingressi, dai book-shops e via dicendo.

Ed anche in considerazione di ciò, **l'obiettivo è di puntare all'”eccellenza”, al meglio, al qualificato, al caratterizzante, sia per dare, creare, consolidare un'identità culturale locale in sintonia con il generale contesto e con l'immagine dell'area, così come viene percepita dagli ospiti del litorale, sia per avere i migliori riscontri possibili in termini di interesse e, conseguentemente, di visitatori, di presenze, economici.**



Gli allestimenti e le strutture andranno ovviamente **sintonizzati in coerenza con le caratteristiche dell'area, e con le caratteristiche dell'edificio risultante** dai restauri effettuati, nonché con gli altri obiettivi prefissati. Di essi, come per le altre voci necessarie, si dovrà tener conto nella redazione analitica del business plan.

Rilevantissima importanza, nell'ambito della gestione, ha la il **sistema di comunicazione**. **Comunicazione innanzitutto interna, tra le persone ed i gruppi dell'organizzazione** che cura la gestione, al fine di rendere chiari a tutti i soggetti che devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi, i ruoli di ognuno e le relative azioni.

La comunicazione esterna completerà invece l'azione complessiva di informazione, al fine del coinvolgimento degli attori esterni, pubblico, mass media, istituzioni, ecc., per il completamento delle azioni e l'ottenimento del risultato, con assoluta priorità alla comunicazione sul web..

Andrà perciò prestata estrema attenzione all'organizzazione interna al soggetto gestore, provvedendo nel contempo al coinvolgimento i citati soggetti nella conoscenza dei progetti e dei programmi, rappresentando anch'essi "veicoli" di comunicazione.

Una adeguata **strategia di marketing**, potrà portare a buoni risultati se attentamente programmata ed attuata, e **dovrà tener conto della particolarità del "prodotto" trattato** e non trascurare di considerare le recenti tendenze in materia, quali, ad esempio, il marketing percettivo (che, sostanzialmente, potrebbe essere considerato una sintesi di quello visivo, olfattivo, uditivo, tattile, gustativo, cinestetico, emotivo, per mirare alla customer satisfaction globale), il budgeting mentale (che consiste nell'attribuzione delle proprie risorse disponibili, da parte di ogni persona, a capitoli di spesa mentali separati, capitoli mentali che spesso prevalgono anche sulla razionalità), le leggi del valore della vendita del servizio – nel nostro caso culturale – centrata sul cliente, l'impressions-management (il comportamento di gestione strategica della propria immagine – personale ed aziendale - verso gli altri, con pensieri ed azioni conformi ad una buona morale e convivenza sociale).



Il reperimento dei finanziamenti appare in tutte le organizzazioni, specialmente se no-profit, uno degli ostacoli più complicati. Bisogna quindi attivarsi per imparare a trovarli, creando una rete solida, con una programmazione di medio-lungo termine molto efficiente e continuativa, cosa che condiziona assolutamente i risultati ottenibili.

Oltre all'accenno già fatto in precedenza in merito al **finanziamento dell'organizzazione con le attività dirette** con biglietti di entrata, book-shops, oggettistica caratterizzante, alle quali potrebbero ad esempio essere aggiunte attività di editoria, copyright, oggettistica caratterizzante i luoghi e gli eventi, le entrate derivanti dall'esercizio legato ad attività di ospitalità, **le altre fonti principali di raccolta di fondi** vanno individuate in soggetti potenzialmente più sensibili quali **le Istituzioni locali, le più interessate allo sviluppo delle iniziative culturali (ad esempio Comune, Provincia, Regione), nazionali, meglio ancora la Comunità Europea, nonché le Fondazioni, gli Istituti Bancari, i privati per significative donazioni, sviluppando collaborazioni vere e proprie o più semplicemente delle sponsorizzazioni.** Anche tale delicata e fondamentale parte delle funzioni andrà coordinata naturalmente con una preventiva adeguata e coordinata sensibilizzazione dell'opinione pubblica, sui temi e sulle iniziative che dovranno oggetto di raccolta di finanziamenti.

Un concetto va ribadito ancora: **più un programma è preciso, attendibile, attuabile, credibile e di medio-lungo periodo, maggiore sarà la possibilità di creare i presupposti per l'ottenimento anche di qualificate collaborazioni e sostegni finanziari.**

Fondamentale, poi, **l'individuazione della forma giuridica da adottare per il soggetto che dovrà andare a gestire le strutture e gli eventi.** Infatti, molto diverse tra loro saranno le conseguenze di natura organizzativa, contabile, fiscale se verrà scelta la forma dell'Associazione piuttosto che quella di una Società di Capitali, di una Fondazione piuttosto che di un Consorzio e via dicendo. **Ciò andrà ad influire, naturalmente, su quello che sarà una parte del business plan, in particolare sulle disponibilità economico-finanziarie che effettivamente – a parità di risorse iniziali – potranno essere effettivamente utilizzate nelle attività.**

La scelta, quindi, andrà condotta in funzione della specificità della situazione, emergente dalle considerazioni e dallo sviluppo delle strategie di fondo.



Qualsiasi sia la dimensione o la tipologia di iniziative che si vogliono promuovere, va considerato che **la principale ragione accertata degli insuccessi delle nuove imprese od iniziative è rappresentata dalla mancanza della predisposizione di adeguati business plans**. Senza poi considerare che tali strumenti sono necessari anche al fine di rendere edotti i finanziatori esterni e consentire loro di fare delle adeguate e fondate valutazioni.

Le prime energie, quindi, andranno rivolte alla **creazione del business plan** specifico (contenente l'individuazione degli obiettivi, il piano organizzativo, il piano di marketing, la documentazione economico-finanziaria, altra documentazione di supporto), con criteri di sintesi ed estrema chiarezza.

Particolare attenzione andrà prestata all'area economico-finanziaria, individuando e predisponendo almeno una ricognizione delle necessità finanziarie di breve, medio e lungo periodo, una analisi di budget e cash flow (flussi di cassa), un conto economico di previsione almeno triennale, l'analisi e l'individuazione del break even point (punto di pareggio), lo stato patrimoniale.

Va infine considerato che il business plan – per continuare a produrre effetti realistici – dovrebbe essere sistematicamente e continuamente revisionato in funzione degli inevitabili cambiamenti interni o provenienti dall'esterno.

Se tutte le fasi - delle quali qui sinteticamente e con semplicità abbiamo trattato – troveranno adeguata realizzazione, sicuramente **il recupero di un po' della nostra storia consentirà una significativa crescita sia in termini socio-economici del litorale veneziano, sia un nuovo ed importante valore aggiunto specialmente per nuove forme di turismo**, da integrare alle esistenti e consolidate, **in un vero e proprio "Circuito Museale all'Aria Aperta"**.

Piergiorgio Baroldi

