

Italiadecide

*Beni culturali*

**DAREVALORE**  
**AVEREVALORE**

*Sinergie fra Stato Regioni e Comuni  
fra pubblico e privato*

*Camera dei Deputati*

*Roma, 14 dicembre 2011*

*“Valore e Valori dei Patrimoni Culturali Italiani”*

Maria Luisa Catoni, Fabio Pammolli

(IMT Alti Studi, Lucca [www.imtlucca.it](http://www.imtlucca.it) )

- Sintesi della Relazione-

1.

Sui beni culturali italiani sembrano gravare alcuni paradossi. Due, in particolare, meritano di essere evidenziati:

a) *Il paradosso del fare sistema.* Mentre affermiamo, per molti altri settori, la necessità di ricomprendere entro un quadro d'insieme - legislativo, amministrativo, politico, economico- iniziative disperse e non comunicanti, sembriamo trascurare il carattere di sistema del nostro Patrimonio Culturale.

E' questo un sistema che non dobbiamo costruire ex novo, perché esso esiste oggettivamente: l'unicità del Patrimonio di Beni Culturali italiano non risiede tanto nella sua entità, quanto nella sua capillare diffusione sul territorio e nel suo intreccio col paesaggio e l'ambiente. Questa caratteristica peculiare e specifica dell'Italia richiede politiche adatte alla sua natura di sistema. Ad esempio, proposte di scegliere, sia sul piano amministrativo che su quello economico, alcuni *highlights*, alcuni poli (che siano il Colosseo a Roma o Piazza del Duomo a Firenze o, su un piano leggermente più alto, le città di Roma, Firenze, Venezia etc.) finisce col segmentare eccessivamente il sistema del nostro patrimonio culturale. Così facendo, non solo si snatura un tratto distintivo insito nel nostro Patrimonio Culturale, ma non si prende coscienza del vero vantaggio competitivo dell'Italia rispetto ad altri Paesi che attraggono turismo culturale.

Naturalmente, la scelta della segmentazione e della gerarchizzazione dei siti è comprensibile e spiegabile: di fronte all'imponente entità del nostro patrimonio culturale può apparire attraente l'idea di concentrare gli sforzi su pochi poli di attrazione, soprattutto riguardo a una voce di spesa particolarmente onerosa come è quella della tutela.

Questa scelta, tuttavia, azzerà il vantaggio dell'Italia, occultando il rapporto strutturale e identificativo fra Territori, Ambienti, e Beni Culturali.

Due osservazioni paiono opportune al riguardo. Da un lato, porre attenzione alla multipolarità, alla pluralità e alla natura distribuita dei Patrimoni Culturali italiani consente di considerare come una priorità la progettazione integrata e consapevole del sistema delle infrastrutture di trasporto, concepito invece trasponendo, sia per quanto riguarda lo sviluppo industriale che con riferimento, appunto, ai Beni Culturali, modelli di dipendenza da un numero limitato di poli di sviluppo che pare più appropriato per realtà come quella francese o quella del Regno Unito. Da un altro lato, se è vero che mettere in piedi politiche che si adattino alla natura di sistema dei Beni Culturali italiani non è impresa semplice, appare questo uno sforzo necessario, non solo per dare valore al nostro patrimonio culturale e farne un motore rilevante di sviluppo sociale ed economico. Disporre di un *case study* così articolato e complesso come quello dei beni culturali può rappresentare un'opportunità per la ricerca e la messa a punto di modelli di gestione avanzati. Nella gestione del patrimonio culturale si condensano complessità straordinarie e potenzialmente entusiasmanti: diversi segmenti di pubblico, con diverse aspettative; diffusione sul territorio e categorie dimensionali e funzionali diverse di musei, aree di interesse, città d'arte; gestione del valore tangibile e intangibile; gestione, coordinamento e promozione dell'indotto; gestione delle conoscenze afferenti a discipline diverse, come sono

quelle relative all' ambiente, al paesaggio, e al patrimonio culturale; gestione del rapporto fra tradizione e innovazione; gestione della multidisciplinarietà, condizione indispensabile per la promozione del nostro patrimonio culturale.

b) *Il paradosso del "petrolio d'Italia"* Questo punto è oggetto di importanti e autorevoli riflessioni. Qui si osserva unicamente che, a fronte di una retorica che afferma costantemente l'importanza dei Beni Culturali per l'Italia, assistiamo ad un altrettanto tenace e coerente deficit di efficienza nella gestione delle risorse, limitate, ad essi dedicate. Si sommano, pertanto, due problemi: risorse scarse, gestite con modelli organizzativi e con regole amministrative non idonei; il basso numero degli addetti ai Beni Culturali nelle amministrazioni pubbliche, la loro età media e il loro background curriculare bastano a rendere evidente una contraddizione fra le enunciazioni in favore del Patrimonio culturale e i fatti.

Su questo terreno, sia consentito il riferimento a un'esperienza concreta, riferita a una diversa e rinnovata concezione della funzione dei programmi di alta formazione nel settore. In IMT, uno degli Istituti Universitari Statali a Ordinamento Speciale del nostro sistema universitario, abbiamo puntato su di un concetto semplice: coloro che, in Italia e all'Estero, andranno a occuparsi di Beni Culturali, hanno bisogno oggi di acquisire una preparazione formale in settori che i loro predecessori, questo vale soprattutto in Italia, hanno gestito nella forma del fai da te. In IMT, perciò, oltre a corsi di storia e storia dell'arte insegnati ai livelli più alti, i nostri allievi seguono corsi di Museologia, Tecnologie applicate ai Beni Culturali, Legislazione europea e internazionale, Forme istituzionali e politiche dei Beni Culturali, *Project Management*, Management di sistemi complessi, Funzionamento dei mercati dell'arte.

Sono queste le figure professionali che servono nelle nostre amministrazioni: individui consapevoli delle complessità, dotati degli strumenti per la gestione di progetti complessi, capaci di dialogare con gli esperti di ambiti e problemi diversi. Sia a livello centrale sia a livello territoriale, sarà importante valorizzare le opportunità offerte da un ricambio generazionale che, per quanto riguarda l'amministrazione pubblica dei Beni Culturali, è atteso e bloccato da molti anni. Un passaggio, quello del rinnovamento per turnover, che potrà scongiurare il perpetuarsi del disallineamento fra competenze messe in campo e competenze richieste.

2.

Come immettere nuove risorse competenti nell'amministrazione dei Beni Culturali<sup>1</sup> e affrontare con razionalità i costi della tutela? Che cosa si può fare e quali priorità devono darsi le istituzioni pubbliche preposte ai Beni Culturali?

a) *Abbandonare retoriche e modelli immaginari.* Esistono studi molto validi che fotografano le diseconomicità della gestione del Patrimonio Culturale, sia al livello centrale del Ministero che al livello delle organizzazioni territoriali delle Soprintendenze. Un primo passo serio è quello di studiare la realtà italiana in modo il

---

<sup>1</sup> Un comunicato del Ministero del 24 Novembre 2011 annuncia lo sblocco delle assunzioni e che dal 1 gennaio 2012 verranno assunte 308 unità di personale attingendo alle graduatorie degli idonei dei concorsi dell'ultimo quadriennio.

più oggettivo possibile<sup>2</sup>, ricorrendo alla comparazione con musei stranieri in modo altrettanto rigoroso. Tanto per cominciare, dicendo con chiarezza che in generale né in Italia né nel resto del mondo la gran parte dei Musei riesce “a far soldi” con la bigliettazione; tanto che, dopo rigorose analisi delle tipologie di pubblico, molti musei stranieri optano per l'ingresso gratuito, ricorrendo da un lato a donazioni volontarie, dall'altro all'offerta di servizi accessibili a pagamento successivamente all'ingresso nel museo<sup>3</sup>. Bisogna chiedersi, con rigore, quale modello gestionale debba essere adottato nelle diverse tipologie di musei, a cominciare, per esempio, da quelli visitati da meno di 50.000 persone l'anno. Occorre prendere come riferimento alcuni modelli stranieri non nella retorica ma nei fatti. Come mette bene in evidenza lo studio di Alessandro Bollo<sup>4</sup> che analizza da chi e come vengono condotti in Italia gli studi sul pubblico dei musei, i risultati non vengono poi utilizzati per iniziative concrete. Rispetto al progetto della Direzione Generale per la Valorizzazione di istituire un sistema nazionale di rilevamento sul pubblico dei musei, il confronto internazionale suggerisce che tali studi funzionano e si traducono in azioni concrete quando sono originati da domande di ricerca specifiche. Per esempio, in preparazione al grande rinnovamento delle gallerie del 2001 (costato £150m), il *Victoria & Albert Museum* di Londra promosse importanti ricerche sui diversi segmenti di pubblico. Una volta utilizzate allo scopo specifico per cui erano state commissionate (decisione fra ingresso gratuito/ingresso a pagamento; creazione dei percorsi museali; creazione dei diversi servizi in loco e on line, etc.), queste ricerche hanno fissato uno standard e modificato la *mission* del museo: da una sua costola infatti, è nato un importante centro per le analisi sul pubblico dei musei cui oggi aderiscono molti grandi musei del mondo.

Modelli adottati fuori d'Italia, insomma, devono non solo essere conosciuti, ma eventualmente adottati in modo non meccanico. Non dovremmo, forse, imparare da questi studi ed adattarli alle domande sollevate non solo dai nostri musei ma anche da aree d'interesse e città d'arte? Non dovremmo tentare lo studio della segmentazione dell'utenza anche per le nostre città e targettizzare servizi e costi? Non dovremmo usarne il metodo per cercare di studiare e potenziare l'effetto “aura di qualità e bellezza” che il tessuto stretto di Beni Culturali, territorio, paesaggio e ambiente dà al marchio *Made in Italy*?<sup>5</sup>

- b) *Scegliere*. L'amministrazione pubblica dei BBCC deve scegliere. Non, come si è fatto finora, alcuni beni rispetto ad altri né un'area del paese rispetto ad un'altra, né fra valorizzazione e tutela. Deve scegliere cosa fare come gestore e cosa, invece, lasciare

---

<sup>2</sup> La Direzione Generale per la Valorizzazione del MIBAC ha individuato tre classi di Musei: i *Grandi* musei, “ritenuti sostenibili-attrattivi” sono quelli con più di 800.000 presenze”, i *Medi*, ritenuti “sostenibili ma non attrattivi”, sono quelli con più di 150.000 presenze, infine i *Piccoli* Musei sono quelli che - con meno di 50.000 presenze sono “ritenuti non sostenibili”.

Bisogna chiedersi quale sia la norma dei musei italiani e su quale segmento concentrare iniziative e risorse e a quale fine: su 470 luoghi della cultura statali, solo l'8% ha un'affluenza superiore ai 150.000 visitatori: quindi il 92% dei musei statali italiani è sotto questa cifra e, di questi, l'84% è sotto la soglia minima dei 50.000 ingressi all'anno.

<sup>3</sup> Casi rilevanti sono, per esempio, quelli del *Victoria & Albert Museum* di Londra e della *Royal Armoury Collection* di Leeds. Entrambe le collezioni hanno optato per l'ingresso libero solo ad un certo punto della loro storia e dopo aver commissionato studi sul pubblico.

<sup>4</sup> *La conoscenza del pubblico dei luoghi della cultura statali. Verso un sistema nazionale di rilevamento*, PRIMO COLLOQUIO SULLA VALORIZZAZIONE *Esperienza, Partecipazione, Gestione*, 12 ottobre 2011 a cura del MIBAC

<sup>5</sup> Gli studi per la creazione di un nuovo brand di alta qualità “*Made in Suzhou*” rispetto a quello “*Made in China*” offrono esempi interessanti di possibili modelli di valutazione dell’“aura di qualità” che la presenza di Beni Culturali su un territorio conferisce ai beni prodotti in quel territorio.

all'iniziativa privata, concentrandosi sul ruolo di regolatore. E' ovvio che, come sancito dalla nostra Costituzione, la tutela e la ricerca sono prerogative irrinunciabili dello Stato, che richiedono un livello minimo comune per l'intero territorio. Ed è altrettanto ovvio che, anche riguardo alle iniziative di valorizzazione, è utile che il Paese si muova su linee e principi condivisi. Anche su questo tema, la discussione è accesa, soprattutto dopo la riforma del Titolo V della Costituzione (2001), che ha generato un ingestibile conflitto di competenze, come segnalano i numerosi ricorsi alla Corte Costituzionale. E' una discussione che, sempre di più, si è concentrata sui modelli di gestione più che sui contenuti.

3.

*Promuovere la valorizzazione sia del Patrimonio Culturale Antico sia di quello "Vivente".* Per Patrimonio Culturale vivente intendiamo quello costituito dagli individui, dalle piccole e dalle grandi imprese. Riguardo ai Beni Culturali, le istituzioni pubbliche dovrebbero concentrare gli sforzi, oltretutto sulla tutela e la conservazione, sulla messa a disposizione di contenuti di qualità. Con "contenuti di qualità" si fa riferimento, per esempio, a ricerche mirate sul pubblico di musei, città etc., a ricerche storiche e storico artistiche su monumenti, quadri, beni archeologici etc., a dati relativi a restauri e iniziative di conservazione, sino alle riproduzioni dei pezzi<sup>6</sup>. In tal modo, l'approccio multidisciplinare imposto dai Beni Culturali si trasforma da complessità impossibile da gestire a volano di crescita. Rendere il più accessibili possibile i contenuti è il primo passo per promuovere iniziative che possano finalizzarli all'offerta di servizi, per stimolare la ricerca nel campo della museologia, della storia dell'arte, della storia, della sociologia, delle discipline ambientali, della tecnologia applicata, dell'economia, per far nascere iniziative e ricerche che facciano dei musei e delle aree culturali in Italia luoghi che rispondano ai bisogni sociali, culturali ed economici dei diversi tipi di comunità che ruotano intorno ad essi.

---

<sup>6</sup> Anche in questo caso, l'esempio di grandi musei stranieri insegna che l'accesso libero alle immagini, anche per le pubblicazioni che rispondano a determinate caratteristiche, si traduce in advertisement indiretto dei pezzi conservati in un determinato museo.