

SAGGI

Il rilancio dei beni culturali affidato ai musei: una scommessa necessaria

ANNA MARIA REGGIANI

La riforma del settore dei beni culturali varata da Dario Franceschini, è arrivata dopo decenni di attesa, in cui sono state vagliate innumerevoli proposte, nel fervore di un dibattito, particolarmente acceso soprattutto in merito al ruolo da affidare ai musei statali. È comprensibile l'impegno assunto dal Ministero, che ha assorbito da poco anche le competenze del Turismo: l'Italia ha subito una perdita di competitività nel settore che l'ha fatta arretrare dal primo posto, che occupava in passato, al quinto, con il rischio di regredire ancora. Ma questa non pare essere stata la principale preoccupazione che ha animato le polemiche, che hanno investito il settore dei beni culturali, purtroppo molto simili a quelle che hanno accompagnato la nascita e il cammino del Ministero, spesso ancorate ad un atavico conservatorismo, se non legate ad una difesa ad oltranza del "posto di lavoro".

A tutto ciò, è da aggiungere una grave mancanza di coesione sia a livello locale sia nazionale, che si traduce, nei dibattiti, in una litigiosità che certo non contribuisce nel procedere verso obiettivi difficili e lontani. Il localismo continua a essere uno dei maggiori difetti dell'"italianità", che se un tempo poteva trovare una giustificazione nella frammentazione geografico – territoriale, in un mondo internazionale e planetario, non ha ragione di esistere tanto più che i "piccoli poteri" oligarchico – corporativi operano allo scopo di ottenere benefici immediati e personali, a dispetto se non a danno, della collettività.

In Italia, non esiste un potere meritocratico consolidato e basato sul "sapere e saper fare bene", contano le amicizie, le relazioni e l'assicurazione implicita di non dare fastidio. Una cultura dominata da studi accademici e astratti, in una terra divisa per secoli e popolata in passato, per la maggioranza da analfabeti, ha prodotto atteggiamenti che sono alla radice di molti nostri difetti, che spaziano dalla mancanza di senso di appartenenza nazionale, dall'arroganza delle élites, all'a-legalità da parte della massa. Per fare qualunque cosa, occorrono decine di passaggi e quella che è definita semplificazione, il più delle volte coincide con allungamento dei tempi, perché la carica pubblica è concepita in funzione del prestigio personale, più che come servizio da rendere ai cittadini.

Facciamo un passo indietro: non vi è alcun dubbio che il patrimonio culturale, nella sua interezza e non solo i Musei, sia uno dei caratteri distintivi dell'Italia, per quantità e soprattutto per diffusione capillare sul territorio. Il sistema dei musei italiani è il risultato dello scambio ininterrotto con il territorio circostante; in tale contesto, sono stati organizzati i Musei civici, che all'indomani dell'Unità d'Italia, hanno costituito una testimonianza della storia delle città. La diffusione capillare di luoghi d'arte nel nostro paese, è rispecchiata dall'alto numero di siti inseriti nella Lista del patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO (*WHL-World Heritage List*). Il sistema diffuso a lungo, è stato considerato un vanto e un punto di riferimento in cui, cultura e organizzazione giuridica avevano come ricordo il quadro normativo costituito dall'insieme delle cosiddette leggi Bottai del 1939: "Il modello italiano", appunto. Quest'impostazione, nel suo insieme armonica, aveva l'elemento vincente nella ricerca e nel restauro e, pur nella cronica scarsità di risorse, ha raggiunto notevoli risultati soprattutto negli anni a ridosso del grande Giubileo del 2000. Trascorso un quindicennio da questo evento, molte criticità del settore, provocate da vari fattori, non sono ancora state risolte. La recessione che ha investito l'Italia ha messo in crisi anche il tradizionale rapporto *fra potere e sicurezza* del posto di lavoro e non è emerso al momento, un modello nuovo in grado di consentire al sistema-paese di reagire con fermezza. Oltre alla crisi finanziaria, taluni aspetti di carattere organizzativo dovuti alle continue riforme messe in campo, hanno traumatizzato l'attività del Ministero senza dare tuttavia, risposta alla richiesta di risorse finanziarie e umane, mentre la politica ha utilizzato la cultura e le sue testimonianze storico-artistiche per annunci più di propaganda che di sostanza. L'impegno a sostegno del settore è stato spesso, in pratica inversamente proporzionale alle enunciazioni sulla sua importanza.

Il cammino verso il cambiamento viene da lontano, dagli anni Ses-

Il cammino verso il cambiamento viene da lontano, dagli anni Ses-

Archita di Taranto, busto della villa dei Papiri di Ercolano, Museo Archeologico Nazionale di Napoli



santa, nell'ambito della Commissione Franceschini, istituita nel 1964, che aveva delineato un quadro desolante dello stato in cui versava il patrimonio in Italia e che fu integrata dalle due successive commissioni Papaldo (1968 e 1971); queste indagini avevano fatto emergere anche la necessità di "adottare particolari disposizioni per l'organizzazione e il funzionamento dei Musei", soprattutto dopo che quelli del circuito non statale avevano conquistato un ruolo con la Legge n.1080 del 22 settembre 1960, salutata come rivoluzionaria in quanto per la prima volta, riconosceva l'esistenza dei musei non statali, prevedendo la loro ripartizione in quattro categorie (multipli, grandi, medi e piccoli).

In un clima di fervore, si assistette alla creazione di un Ministero che doveva sovrintendere al patrimonio culturale. Infatti, era chiaro che la pur gloriosa Direzione Generale delle Antichità e Belle Arti, nata per iniziativa di Ruggiero Bonghi nel 1875, non avrebbe potuto far fronte alle nuove problematiche e alla richiesta di cultura che proveniva dai nuovi strati sociali emergenti. Per di più un Ministero già enorme e afflitto da mali cronici, qual era quello della Pubblica Istruzione, avrebbe sempre considerata residuale la gestione dei beni culturali ai quali sarebbero state riservate le briciole, in termini di risorse umane e finanziarie.

All'epoca, le reazioni alla novità introdotta dal governo Moro furono varie. La cultura italiana schierata su posizioni di sinistra, accolse con una certa freddezza quella scelta, considerandola infelice. Nel voto al Senato (il 16 gennaio 1975) tutti i gruppi furono favorevoli, tranne il Partito Comunista, che fu contrario assieme alla Sinistra Indipendente, la quale

però si astenne. L'atteggiamento del PCI era dettato dal timore che il nuovo Ministero andasse a ledere alcune prerogative delle Regioni e dalla preoccupazione che ai suoi vertici fossero nominati burocrati al posto di uomini di cultura, in una parola, che potesse rivelarsi una scatola vuota. A quarant'anni dalla nascita del Ministero, la polemica ancora si trascina su alcune posizioni allora delineate e rimaste inalterate!

Nel 1990, il *Documento finale della prima conferenza nazionale dei musei* aveva dato vita a una serie di proposte legislative su iniziativa di Giuseppe Chiarante e di Luigi Covatta, seguite da altre per l'autonomia dei maggiori musei statali, nel periodo in cui Antonio Paolucci era stato al vertice del Ministero. Tutte rimasero allo stato di progetto, nonostante l'ampia discussione suscitata e la creazione di alcune "Soprintendenze speciali per i poli museali per le

città di Venezia, Firenze, Roma, Napoli": una mediazione di fronte all'opposizione nei confronti dell'autonomia da conferire ai musei.

Non si può non sottolineare l'importanza del Codice dei Beni Culturali, voluto dal Ministro Urbani e pubblicato nel 2004 (DLgs 41/2004), che per la prima volta, dopo le leggi Bottai, ha compiuto un grande sforzo, partendo da una *visione unitaria del bene culturale*, sia per unificare concettualmente patrimonio storico e paesaggio, sia per invocare una cooperazione fra Enti ("potestà legislativa concorrente delle Regioni"), in realtà più nominale che sostanziale. Il Codice pone fine alla lunga assenza del museo dalla legislazione italiana, che viene riconosciuto come istituto della cultura e servizio pubblico o di pubblica utilità (art. 101). In generale, il Codice tenta un compromesso fra l'impostazione iniziale centralistica delle leggi Bottai e gli stimoli federalisti che emergevano dalla conferenza Stato-Regioni. Nelle intenzioni del riformatore avrebbe dovuto apportare una serie di cambiamenti nella gestione del patrimonio, in realtà ha involontariamente, prodotto non pochi elementi di conflitto tra attori pubblici e privati senza migliorare l'inadeguatezza della macchina burocratica.



G.L. Bernini, Ermafrodito dormiente. Roma Museo Nazionale di Palazzo Massimo

La quinta riorganizzazione del Ministero (dopo i ritocchi compiuti dai predecessori) è stata avviata nel 2013 da Massimo Bray, per accorpate le competenze del Turismo ed è stata portata a termine da Dario Franceschini.

In un momento storico, come l'attuale, caratterizzato dall'internazionalizzazione dei rapporti, il confronto con gli altri paesi, soprattutto quelli europei, è d'obbligo. Questo tipo di competizione favorendo il confronto con istituzioni internazionali su nuovi modelli di gestione, ha costituito uno stimolo per un cambiamento profondo nel concetto stesso di patrimonio culturale. Nonostante il coraggio dimostrato e l'intenzione di cambiare, il risultato della riforma è stata un'abile e sapiente opera di mediazione che solo in parte ha modificato l'assetto del Ministero, che nel suo zoccolo duro è ancora strutturato come un secolo fa.

Sulla riforma ha pesato l'essere stata resa necessaria e messa in moto dall'obbligatorietà della riduzione della spesa pubblica (nota giornalmisticamente come *spending review*), prevista dall'art. 2 del D.L. 95/2012 (convertito in Legge 135/2012), che ha imposto a tutti i dicasteri il taglio, rispettivamente del 20% e del 10%, degli uffici dirigenziali generali e non. Per la verità, Massimo Bray si era preoccupato di costruire una giustificazione culturale ai tagli che si apprestava a compiere, con un corposo dossier, frutto del lavoro di una commissione *ad hoc* istituita e presieduta dal docente di Diritto Amministrativo, Marco D'Alberti. Il documento non risparmia critiche all'organizzazione ministeriale, confermando la crisi del modello italiano dei beni culturali, ma rinsaldando l'idea che *cultura e organizzazione giuridica* siano un binomio inscindibile, anche se non è più l'insieme delle leggi Bottai a sostenerlo. Già si intuiva che agli "annosi ritardi funzionali e strutturali del Ministero" messi in evidenza, alle disfunzioni, come le troppe linee di comando e la scarsa propensione all'innovazione, si sarebbe messo riparo solo parzialmente, fra mille polemiche e difficoltà.

La scelta del tutto legittima, dal punto di vista giuridico, compiuta da Franceschini, di trasmettere la riforma con un decreto di riorganizzazione ha innescato la miccia di un dissenso trasversale da parte di noti esponenti della cultura italiana, che è esploso soprattutto, quando sono stati resi noti i nomi dei vincitori della selezione pubblica per il reclutamento dei direttori dei venti musei dotati di autonomia, che includevano anche direttori non italiani!

Fra le poche voci a favore della riforma, si è distinta quella di ICOM-Italia, che ha mostrato di apprezzare e di condividere lo spirito dell'impostazione, soprattutto nella parte riguardante i Musei. Dal momento che ICOM è la principale associazione internazionale che opera nel settore museale, attraverso una rete di comitati, ho tenuto conto della sua esperienza, piuttosto che di quella di singoli studiosi, condividendo il giudizio che sia stato messo in moto un processo, "pur con tutte le innegabili criticità, che da avvio ad un'epoca nuova nella gestione dei musei statali e in prospettiva di tutti i musei italiani."

Tra le modifiche più notevoli, fra l'altro, finalmente vi sono l'accoglimento della definizione di museo, il Codice etico e gli standard internazionali dell'ICOM, mentre, senza ombra di dubbio, il riconoscimento dello *status* di istituto ai musei statali, è da considerare un notevole passo

avanti, nella speranza che la "storica" barriera fra i musei dello Stato e quelli degli Enti territoriali e privati possa essere abbattuta, nel nome di un Sistema museale nazionale aperto.

La riforma ha previsto quattro ipotesi: il museo ufficio, il museo dotato di autonomia speciale, il polo museale regionale, il museo-fondazione.

I *musei ufficio* sono quelli tradizionali esclusi dall'autonomia, che mantengono lo status non dirigenziale e afferiscono al polo museale regionale.

I *musei dotati di autonomia* speciale corrispondono alla forma ad autonomia limitata e costituiscono la novità più rilevante dell'intera organizzazione, sotto i riflettori dei media per il clamore suscitato dal bando di evidenza pubblica aperto anche a studiosi europei.

I *poli museali regionali*, considerati articolazioni della Direzione generale Musei, comprendono "istituti e luoghi della cultura presenti nel territorio di competenza, ivi inclusi le aree e i parchi archeologici aperti al pubblico... gestiti dalle Soprintendenze archeologiche", costituiscono la parte di maggiore difficoltà nell'attuazione della riforma,

per l'impoverimento degli organici e le scarse risorse a disposizione. Ai poli, infatti, è demandato il compito non facile di promuovere gli accordi di valorizzazione previsti dal Codice e di favorire la creazione di un sistema museale tra musei statali e non statali, sia pubblici, sia privati. In questo modo, dovrebbero diffondere sul piano nazionale gli standard internazionali più avanzati, nell'ambito di un sistema museale nazionale "aperto alla partecipazione di tutti i musei", e auspicabilmente, realizzare un obiettivo bisognoso di notevoli investimenti, in termini di risorse umane e finanziarie.

I *musei fondazione* non sono una novità, giacché già esistenti, anche se in numero limitato: Museo Egizio di Torino, MAXXI di Roma e MEIS di Ferrara.

La parte della riorganizzazione Franceschini maggiormente discussa riguarda quindi, la speciale autonomia concessa ai venti istituti, in ossequio a una linea di tendenza che assegna la funzione di tutela alle Soprintendenze, la valorizzazione a musei e poli museali regionali. Al netto delle critiche inesorabili, è indubbio che, accorpando un settore strategico quale quello del Turismo, la valorizzazione debba essere riconsiderata in funzione della fruizione, per ottenere i migliori risultati.

La modernizzazione delle procedure, inserita in quello più ampio della riforma della Pubblica Amministrazione italiana, una delle più antiche di Europa, non è più procrastinabile, e si attende l'uscita dalla logica statalista di



G.L. Bernini, busto del duca Francesco I d'Este, Galleria Borghese

eredità ottocentesca per approdare a un sistema in cui, i “servizi resi ai cittadini” siano posti al centro dei processi decisionali, offrendo al pubblico una gamma qualitativamente diversa e prescindendo dalla difesa di posizioni di lavoro privilegiate. Ma per riprendere lo slancio creativo, è importante che anche il sistema dei beni culturali, affronti con impegno, alcune questioni fondamentali che affliggono la nostra società, vale a dire: *occupazione, innovazione, competitività, comunicazione, internazionalizzazione*. Le troppe rigidità del sistema italiano impediscono di rinnovare i rapporti, facendo emergere nuove modalità operative, servizi e prodotti. Negli Stati Uniti d’America, Mark Zuckerberg ha creato Facebook nel 2003, appena diciannovenne; il web site avrebbe dovuto essere dedicato ai soli studenti dell’Università, ma il suo enor-

Tempio c. d. di Cerere,
area archeologica di
Paestum



me successo lo fece propagare nel mondo. In Italia, non avrebbe conseguito gli stessi risultati e al massimo sarebbe stato precario in un *call center*!

Nel Bel Paese, la rivoluzione informatica non si è radicata negli uffici che restano tenacemente aggrappati ai fax, mentre i libri elettronici, sono considerati nemici della “Kultura” e per questo non adeguatamente promossi. Il conservatorismo rischia di farci perdere la sfida che ci ha lanciato il mondo globale!

Sicuramente il vizio italico di vivere le problematiche in contrapposizione non aiuta, così anche il tema del patrimonio è vissuto attraverso antitesi: tutela/ valorizzazione; innovazione / conservazione; pubblico/privato; Stato/ Regioni; Soprintendenze/ Università, ecc., in un quadro generale in cui l’ideologia, il posizionamento da una parte contro l’altra sono dominanti, indebolendo tutti in una diatriba quotidiana fra settori affini. Si richiede quindi un cambio di mentalità in cui la cooperazione fra gli enti sia un valore e si sposti l’accento sul risultato, piuttosto che



Roma Galleria Borghese

sulla contrapposizione ideologica. Se ad esempio, l’innovazione è posta a servizio del restauro, attraverso la ricerca si possono aprire nuove opportunità di lavoro, senza venire meno al dovere della tutela. Data la grande diffusione di beni culturali nel nostro paese, non si può più prescindere da un sistema integrato, partecipato da tutti gli attori del contesto pubblico e privato che si muove attorno alla galassia culturale, dalle pubbliche amministrazioni (Ministero, enti locali, ecc.), agli enti di ricerca (Università, CNR, ENEA, ecc.), ai cittadini singoli o membri di associazioni amatoriali e di volontariato, che sia retto da un sistema normativo davvero trasparente e comprensibile.

Sarebbe auspicabile far ruotare il rilancio dei “Magnifici Venti Musei” attorno a questi principi, che si possono tradurre in suggerimenti pratici, quali:

- stabilire un rapporto fra impresa e comunità, sottolineando il ruolo sociale dell’istituzione museale, che dovrebbe essere arricchita con offerte a vari livelli, dall’auditorium, al nido, alla galleria fotografica e oltre;
- stimolare la nascita d’imprese innovative che utilizzino i beni culturali come volano dello sviluppo economico locale e che siano in grado di collaborare con il sistema di grandi e medie imprese;
- utilizzare le potenzialità costituite dalle Università ed Enti di Ricerca e associazioni amatoriali, attraverso il cofinanziamento di progetti di sviluppo, innovazione e/o ammodernamento, incentivando il sistema dei brevetti;
- tentare di attrarre capitali privati italiani ed esteri, attraverso la collaborazione con imprese internazionali ad alta tecnologia;

- mettere a punto progetti di offerta culturale basati sulla distribuzione di flussi turistici concentrati in un numero ristretto di siti, tentando la strada della sperimentazione per valorizzare luoghi d'arte del circuito minore;
- sperimentare circuiti turistici nelle regioni meridionali (tenendo conto delle gravi carenze infrastrutturali di tutto il Sud) che siano in grado di realizzare almeno un sistema non soggetto alla stagionalità dei flussi.

Che cosa succede, nel frattempo in Europa? Prendiamo ad esempio, la Francia, paese all'avanguardia nell'attrarre gli investimenti esteri e capace di articolare bilanci snelli e comprensibili; la missione del Ministero della Cultura e Comunicazione, dopo la riorganizzazione del 2007, nell'ambito di una politica di reale modernizzazione della Pubblica Amministrazione, è stata ridotta a quattro grandi entità: segretariato generale, direzione generale del patrimonio (ove sono confluite tre direzioni precedenti), direzione generale della creazione artistica (che ha raccolto le competenze di due direzioni); direzione generale dei media e delle industrie culturali, quest'ultima molto interessante, si occupa di economia della cultura, lettura e audiovisivi. I risultati di tale riduzione di organi amministrativi, si vedono nei musei che sono interdisciplinari con allestimenti innovativi, uso di tecnologie alla portata di tutti, pubblicazioni, convegni, e momenti di incontro a vari livelli. Semplificazione, infatti, significa anche tempi rapidi nell'espletamento delle pratiche e nella trasmissione dei documenti, che si può realizzare solo attraverso l'uso generalizzato di strumenti informatici.

I "Magnifici Venti Musei", avranno la possibilità diventare competitivi e attraenti? Riusciranno i nuovi direttori a svegliare gli istituti a loro affidati dalla sorta di letargo cui parevano condannati, usufruendo di una collaborazio-

ne partecipata dai vari attori del settore? Questa è la scommessa lanciata dalla riforma Franceschini!

Quanto alla opzione dei Musei dotati di autonomia scientifica, amministrativa e finanziaria, si tratta di un gruppo eterogeneo, nel quale si nota il riconoscimento dato a istituti presenti nelle graduatorie internazionali, come la Galleria degli Uffizi e l'Accademia di Firenze (al 26° e 46° posto fra i primi 100 musei nel mondo, nel 2013), e parallele esclusioni ad esempio, di Palazzo Pitti o del Colosseo, che continuano a fare parte del Polo Museale Fiorentino e della Soprintendenza Speciale di Roma. In altre scelte, come quella della Galleria Estense di Modena, preferita a realtà di città vicine, probabilmente con peso artistico più forte, è evidente l'offerta dell'opportunità di riapertura dopo i gravi danni del sisma del 2012, riparati nell'arco di un triennio. La presenza di istituzioni insigni ma con pochissimi visitatori, come i Musei archeologici di Reggio Calabria e di Taranto significa che in questo caso, sono stati messi da parte i numeri e gli incassi, avendo qualche altro asso nella manica per dare vita a progetti di grande impatto che consentano la sopravvivenza di questi illustri istituti.

In definitiva, è presumibile che la cernita effettuata abbia il valore di un test importante su varie tipologie museali, nello sforzo di superare il modello del Grande Tour e di un turismo composto solo dalla visita d'obbligo a Venezia, Firenze, Roma e Pompei. Se così, il tentativo è senza dubbio meritorio. Com'è da apprezzare la scommessa lanciata dai poli museali regionali che coinvolge anche la rete dei musei piccoli, se, affrancati dai vincoli imposti dalla burocrazia, sapranno lanciare progetti partecipati sul territorio, per salvare una parte importante della nostra cultura, coinvolgendo le realtà lavorative che vi ruotano intorno.

Fra un triennio esamineremo i risultati!

SUGGERIMENTI BIBLIOGRAFICI

D.L. JALLA, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino 2003.

M. ZOPPI, *Beni culturali e comunità locali*, Milano 2007.

C. TOSCO, *I beni culturali. Storia, tutela e valorizzazione*, Bologna 2014.

D.L. JALLA, *La riforma dei musei statali italiani*, in *Musei in-forma*, 52, 2015.

SITOGRAFIA

Commissione per il rilancio dei beni culturali e del turismo e per la riforma del ministero in base alla disciplina sulla revisione della spesa. Relazione Finale. 31 ottobre 2013, www.beniculturali.it

Verso un nuovo MIBACT. Franceschini: riorganizzazione del Ministero è rivoluzione dei beni culturali (18 luglio 2014), www.beniculturali.it

Seminario di studio dedicato a "Musei, mutamenti istituzionali e riorganizzazione del Ministero dei beni, delle attività culturali e del turismo" - Bologna 22 e 23 novembre 2014. *Conclusioni* (novembre 2014).

www.icom-italia.org

Note sul riordino delle funzioni amministrative locali in applicazione della Legge 7 aprile 2014, n. 56 con riguardo a biblioteche, archivi e musei (novembre 2014).

www.icom-italia.org

L. CASINI, *Il "nuovo" statuto giuridico dei musei italiani*, www.aedon.mulino.it. Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 agosto 2014, n. 171, *Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89* (GU n. 274 del 25-11-2014).

www.normattiva.it/uri-res

Decreto ministeriale 23 dicembre 2014, *Organizzazione dei musei statali*.

www.beniculturali.it

Selezione pubblica dei direttori dei musei italiani (8 gennaio 2015). www.beniculturali.it