

LA NUOVA SFIDA DEI MUSEI

UN'ALLEANZA TRA PUBBLICO E PRIVATO PER I BENI CULTURALI

ALBA, 14 SETTEMBRE 2002

Negli anni passati, Turismo in Langa ha organizzato ben tre convegni di rilevanza nazionale, di cui peraltro all'ingresso sono disponibili gli atti, dedicati, rispettivamente, il primo a: "La risorsa del volontariato al servizio dei Beni Culturali", il secondo a "Comunicare i beni culturali: pratiche, nuove metodologie e strategie a confronto" ed, infine, il terzo a "L'arte per i giovani: come avvicinare i giovani ai beni culturali".

Ciascuno dei tre passati appuntamenti ha, non solo riscosso un lusinghiero successo di pubblico e di critica, ma, soprattutto, ha costituito un'utile occasione per ribadire la centralità di quella preziosa risorsa che è il patrimonio storico-artistico italiano e per stimolare il dibattito, non limitato ai soli "addetti ai lavori", sui più avanzati sistemi di gestione e di valorizzazione di tale prezioso patrimonio. I positivi riscontri raccolti in passato ci hanno, così, indotto a ricreare i presupposti per dar vita, anche quest'anno, ad una nuova opportunità di confronto costruttivo, lontano da ogni sterile polemica, su di un tema quanto mai attuale, quello del rapporto tra pubblico e privato nel settore dei beni culturali. Colgo l'occasione per ringraziare l'amministrazione comunale di Alba per la preziosa collaborazione offerta nell'organizzazione di questo appuntamento e la Provincia di Cuneo e la Regione Piemonte per il sostegno prestato.

In un passato non troppo remoto le politiche per i beni culturali ruotavano quasi esclusivamente intorno al concetto di tutela: l'attenzione riservata alle problematiche di conservazione del nostro ingente patrimonio era di gran lunga prevalente rispetto a quella attribuita alla valorizzazione e alla fruizione da parte del pubblico del patrimonio stesso. Questo stato di cose, del resto, si sposava con una concezione elitaria della cultura: i musei, in particolare, erano considerati prevalentemente luoghi di conservazione, di ricerca, riservati ad un pubblico di specialisti e di studiosi per soddisfare le esigenze dei quali non vi era necessità di orari prolungati, di una didattica di sostegno o di promozione. Oggi, però, le cose sono mutate: fattori quali l'incremento del reddito medio, il miglioramento del livello di istruzione, l'aumento del tempo libero hanno prodotto, tra l'altro, anche un deciso potenziamento della domanda di proposte culturali, circostanza questa che ha costretto i responsabili delle politiche culturali nel nostro paese a ragionare anche in termini di fruibilità pubblica dei beni culturali stessi. Sia per soddisfare i requisiti di qualità che tale domanda pone, sia per risolvere i maggiori costi che tale esigenza sottende si è reso, allora, ineludibile interrogarsi su formule di gestione alternative a quelle tradizionali, di matrice esclusivamente pubblica, ed entrare, così, in relazione con soggetti privati al fine di elaborare nuove e più efficienti strategie. E' iniziato, quindi, da alcuni anni un confronto, una collaborazione tra il pubblico ed il privato e tale mutato approccio il legislatore ha trasfuso nelle norme, che vorrei ora brevemente tratteggiare.

➤ IL CONTESTO LEGISLATIVO

La normativa introdotta dalla legge 448 del 28 dicembre 2001, meglio nota come legge finanziaria per il 2002 ha, forse, contribuito a dar nuovamente fuoco alle polveri del conflitto tra i fautori entusiasti della privatizzazione della gestione dei servizi in materia di beni culturali e coloro i quali identificano siffatta misura con una sorta di svilimento secondo logiche mercantilistiche del patrimonio artistico nazionale. La polemica, però, non è nuova. E' già accaduto che il ministro Melandri, all'atto di introdurre nel decreto di riforma del ministero per i Beni e le Attività culturali una norma che prevedesse la concessione di beni culturali a fondazioni promosse da soggetti privati o da pubblici e privati, sia stata accusata di voler "svendere" il patrimonio ai privati. Accuse dello stesso tono si sono risentite in occasione

dell'approvazione della normativa sull'alienazione e sull'utilizzazione degli immobili del demanio storico-artistico. Il timore che l'ingresso dei privati nel tempio dei beni culturali "profanasse" la sacralità del luogo con la venalità della logica del profitto aveva del resto avuto modo di esprimersi già in occasione dell'approvazione della legge del 14 gennaio 1993, n.4, nota come "legge Ronchey", con la quale si è chiaramente manifestata, per la prima volta, la volontà del legislatore nazionale di favorire il coinvolgimento dei privati nell'assolvimento di compiti che la parte pubblica riusciva ad esercitare solo pagando un prezzo altissimo in termini di inefficienza e disorganizzazione. La legge Ronchey ha, pertanto, avuto il grande merito di aprire le porte ai privati e di permettere agli stessi l'affidamento dei così detti servizi aggiuntivi (la ristorazione, il bookshop, il merchandising, i servizi di biglietteria e di accoglienza). Una tale provvedimento non ha mancato di spiegare effetti positivi. La qualità dei servizi offerti è migliorata sensibilmente, incontrando il gradimento di un pubblico sempre più numeroso tanto da far sì che gli introiti per i servizi aggiuntivi registrassero un sempre crescente incremento.

È, inoltre, aumentato costantemente il numero dei servizi affidati ai privati: alla fine del 2001 se ne sono contati ben 120 per un considerevole ricavo complessivo di circa 70 milioni di euro. Tuttavia, non può sottacersi che la stessa impostazione della legge Ronchey, presentata all'atto della sua approvazione come un intervento che avrebbe dovuto rivoluzionare il settore dei beni culturali trasformandoli in vere e proprie efficienti imprese fornitrici di qualificati servizi e remunerative sotto il profilo imprenditoriale, si sia rivelata una sorta di freno al raggiungimento di quegli obiettivi che pure essa stessa auspicava in via di principio. Consentendo, infatti, l'affidamento a terzi della sola gestione dei servizi aggiuntivi, non ha permesso di cogliere tutte le opportunità che dalla collaborazione tra il pubblico e il privato possono nascere. L'intervento del privato, infatti, era previsto per l'espletamento dei soli servizi di fruizione del patrimonio culturale, servizi non a caso denominati aggiuntivi, quasi a volerne sottolineare la strumentalità ed in un certo senso il minor rango.

Il privato, dunque, era chiamato unicamente a "far cassa" e i soggetti pubblici continuavano ad essere titolari indiscussi delle più nobili attività di valorizzazione. Oggi, con la finanziaria 2002 il legislatore sembra aver voluto "saltare il fosso" stabilendo la possibilità di affidare a soggetti privati anche le attività di valorizzazione dei beni culturali. E', però, necessario rimarcare a questo punto che la normativa in questione nel disciplinare l'affidamento a soggetti privati di servizi culturali detta, a mio avviso, disposizioni di diverso segno a secondo che l'ambito di riferimento sia quello statale o quello locale. In entrambi i casi l'obiettivo dichiarato dal legislatore è stato quello di coinvolgere gli operatori privati nella valorizzazione dei beni culturali per garantire una gestione efficiente ed efficace di un patrimonio che è per estensione il più rilevante del mondo intero. Tuttavia, già da una rapida lettura del testo normativo sembrano emergere elementi contraddittori rispetto a tali lodevoli propositi. In ambito statale, infatti, la norma di riferimento, l'art. 33 della legge finanziaria 2002, prevede che il ministero per i Beni e le Attività culturali possa affidare in concessione a soggetti "diversi da quelli statali" la gestione di servizi finalizzati "al miglioramento della fruizione pubblica e della valorizzazione del patrimonio artistico" nazionale. L'esercizio di tale facoltà per il Ministero è subordinato all'emanazione, che ci auguriamo prossima, dell' apposito regolamento ministeriale volto a definire le modalità ed i criteri per l'affidamento in concessione. Per quanto riguarda gli enti locali, i servizi culturali sono, invece, regolati dal comma 15 dell'art. 35 della medesima finanziaria 2002 il quale dispone che la gestione di tali servizi possa essere esternalizzata mediante affidamento: a) istituzioni, aziende speciali e società di capitali costituite o partecipate dagli enti locali; b) ad associazioni o fondazioni dagli enti locali medesimi costituite o partecipate; c) a terzi, in base a procedure di evidenza pubblica, qualora sussistano ragioni tecniche, economiche o di utilità sociale. Sembrerebbe, dunque, che nel caso dei servizi culturali di ambito locale, l'affidamento a terzi, vale a dire a soggetti privati, sia una sorta di modalità residuale, da esperire solo nel caso in cui le soluzioni precedenti non siano praticabili. Con un curioso lapsus linguistico il legislatore giunge, addirittura, ad indicare "l'utilità sociale" come una delle motivazioni che giustificano l'affidamento dei servizi culturali a privati. Forse è appena il caso di ricordare che, in altri tempi, l'utilità sociale era la giustificazione invocata per difendere la sussistenza di aziende pubbliche che producevano, in perdita e a spese del cittadino contribuente, panettoni, utilitarie e conserve di pomodori.

Tralasciando gli accenni critici, credo, tuttavia, sia utile, a questo punto, riflettere, e invito i nostri illustri ospiti a formulare il loro parere in merito, sulle ragioni e sugli effetti del diverso statuto che i servizi culturali sembrano godere a secondo che il loro ambito di riferimento sia quello statale-ministeriale o quello comunale e provinciale. Sembrerebbe, infatti, che il dichiarato intento di favorire un più esteso e significativo coinvolgimento di operatori privati nella gestione e nella valorizzazione dei beni culturali debba fare i conti, nel caso in cui l'interlocutore sia un ente territoriale, con la concorrenza di soggetti che se pubblici non sono, comunque gravitano nell'orbita del settore pubblico e ne subiscono logiche e influenze. Un ultimo cenno a quello che mi pare essere un problema perennemente irrisolto dal legislatore: quello del personale dei musei. Infatti, pur in presenza di una gestione privata o di una concessione dell'autonomia alle soprintendenze, la gestione del personale dei musei continua ad essere statale e ad essere sottratta a chi ha le responsabilità di management. Se grazie al rapporto con il privato migliorano gli aspetti del marketing e gestionali ma il personale continua ad ignorare che tenere aperto un bene culturale è prima di tutto un servizio pubblico e che i visitatori devono essere trattati come "clienti" da accogliere e soddisfare nel migliore dei modi mi pare non abbiamo risolto il problema.

➤ UN'ALLEANZA NECESSARIA

Come abbiamo visto, dunque, il rapporto tra pubblico e privato è andato registrando negli ultimi anni registrando una decisa accelerazione, fenomeno questo che ha trovato, come abbiamo visto, la sua istituzionalizzazione nel dato normativo. Tuttavia, i cambiamenti continui che attraversano le moderne società propongono nuove sfide anche a chi opera nel settore dei beni culturali. È opinione, ormai unanimemente condivisa, infatti, che i beni culturali costituiscano una risorsa fondamentale delle più moderne e lungimiranti politiche di sviluppo. Come dimostrano alcune avanzate esperienze italiane e straniere, i beni culturali possono rappresentare non tanto giacimenti da sfruttare, ma motori da attivare per alimentare lo sviluppo sociale, economico ed occupazionale di un'area. Vorrei, peraltro, qui rimarcare come questo settore sia, a differenza di molti altri, ad alta compatibilità ambientale, "labour intensive" e a minor rischio di competitività globale (per unicità, irriproducibilità, vastità e qualità del nostro patrimonio). Affinchè, i beni culturali possano costituire la risorsa in grado di generare sviluppo occorre, però, un deciso salto di qualità nella loro valorizzazione. Occorre, appunto, cogliere le nuove sfide presentate dal settore. Ritengo che uno degli obiettivi primari sia quello di identificare, per ciascun bene, una specifica "missione" e adeguare le politiche e le strategie in relazione a questa specifica missione. Tutto ciò, in un contesto di crescente competitività (le offerte museali si ampliano e si qualificano sempre di più) e sapendo che dal punto di vista della "missione" i beni culturali devono confrontarsi con necessità nuove. Se infatti i musei ed i "luoghi della storia", in quanto depositari di un patrimonio di conoscenze sul passato, sono spazi privilegiati entro cui consolidare i valori e rafforzare l'identità e il senso di appartenenza alla propria civiltà, assume oggi un'importanza strategica riuscire a trasmettere, non solo alle élites culturali ma ai diversi strati della società (pensiamo ad esempio ai giovani, agli immigrati, alla terza età, ecc.), in modo nuovo ed efficace il proprio potenziale di sapere. Cito la Carta dei diritti universali per sostenere che il diritto alla cultura, all'arte è, appunto, un diritto che andrebbe assicurato ad ogni uomo ed a ogni donna del pianeta. Ma tradurre questa dichiarazione di principio in politiche concrete non è, come si può facilmente immaginare, un percorso privo di ostacoli. In bilico tra la necessità di sopravvivere, incrementando i ricavi, e il desiderio di mantenere intatti il rigore scientifico i livelli qualitativi per assolvere alla propria missione educativa e di pubblico servizio, assume, quindi, sempre maggiore importanza prendere coscienza della necessità di creare una vera e solida alleanza tra pubblico e privato in cui ciascuno dei soggetti mette a disposizione la propria eccellenza, in cui ciascuno fa, e sempre meglio, il proprio mestiere. Lo stato e le pubbliche amministrazioni debbono a mio avviso mantenere la proprietà dei beni culturali e curarne la tutela, provvedere alla definizione delle politiche di destinazione strategica (non come negli Stati Uniti dove sono subordinate alle logiche del mercato e del profitto). Di concerto con i privati si definiscano obiettivi e regole della gestione. E ai privati si affidi tutto il resto: l'accoglienza e le visite guidate, i servizi aggiuntivi ma anche la didattica, la realizzazione di eventi, lo studio e la realizzazione dei piani di marketing, la

promozione, la comunicazione e così via. Credo, inoltre, che si apra un nuovo fronte su cui costruire e rinforzare l'alleanza tra pubblico e privato: l'integrazione sul territorio tra beni e servizi culturali con servizi non culturali ma funzionali alla loro fruizione (accoglienza turistica, ricettività alberghiera, offerta di prodotti turistici integrati, viabilità, tutela dell'assetto architettonico-paesaggistico, ecc) servizi che vanno modulati in base alle esigenze del pubblico che ci si propone di attrarre. Le risorse che il privato può offrire sono essenzialmente quelle legate alla possibilità di disporre di un management capace di rischiare di più per produrre maggiore efficacia delle azioni, maggiore efficienza economica e produttiva. L'ingresso dei privati nella gestione può favorire lo "svecchiamento" dell'immagine dei musei, può aiutare a diffondere meglio la conoscenza, può fare in modo che l'offerta culturale proposta sia più accattivante, sia più emozionante, più sintonizzata sulle esigenze di un pubblico che, come dicevamo prima, nell'ultimo decennio, si è molto più allargato (non può che essere positivo che, come accade per alcune iniziative da noi proposte da Città Aperte a Narrar Castelli, la famiglia scelga sempre più spesso la visita ad una mostra, ad un museo, ad un castello invece che altre forme di svago e di occupazione del tempo libero!) Ma così come l'impresa privata mira al raggiungimento del proprio legittimo profitto soddisfacendo criteri di qualità e standard predefiniti l'ente pubblico deve mirare al raggiungimento della missione sua propria: l'arricchimento culturale di quante più persone possibili. La scommessa è appunto coniugare queste due diverse istanze per far sì che l'immenso patrimonio culturale consegnatoci dalle passate generazioni diventi davvero un "capitale" a disposizione dello sviluppo del paese.

➤ LE FORME DELL'ALLEANZA

Quando si stringe un'alleanza è di fondamentale importanza, per la buona riuscita della stessa, che vi siano alcuni requisiti minimi: accuratezza nella selezione dei partners, chiarezza d'intenti sui comuni obiettivi, predeterminazione delle regole e delle modalità secondo cui l'alleanza deve svolgersi. Questi dati di fatto, che credo appartengano all'esperienza quotidiana di chiunque, valgono anche nel caso in esame. La collaborazione pubblico-privato nel settore dei beni culturali deve cioè essere inquadrata in un sistema standard di controllo dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi prestati. La gestione privata deve, pertanto, a mio parere, soddisfare ben definiti requisiti in termini di competenza, di solidità finanziaria, di qualità dei servizi offerti al pubblico, di raggiungimento di obiettivi prefissati tra i quali prioritaria attenzione deve essere prestata alle esigenze di tutela del patrimonio affidato. Spesso si ha l'impressione che taluni scambino l'intervento dei privati nel settore dei beni culturali con l'interventismo, prefigurando scenari in cui gli operatori privati giocano a tutto campo in base a modelli di evidente importazione statunitense. A parte l'ovvia considerazione sulla diversità di contesto tra Stati Uniti ed Europa, credo sia importante continuare a tener presente che i beni culturali non sono mere aziende commerciali il cui rendimento può valutarsi in base a parametri di costi e ricavi e che per la specificità della loro natura ed il ruolo educativo ed insieme testimoniale che li caratterizzano necessitano di forme gestionali appropriate, tagliate su misura.

Pertanto, se è deprecabile l'atteggiamento di certi funzionari pubblici, anacronisticamente ancorati ad una vieta concezione iperstatalista che li induce a diffidare per partito preso di tutto ciò che non sia pubblico, altrettanto censurabili sono quelle operazioni di matrice privata in cui la logica del profitto finisce per accecare le ragioni stesse del buon senso. Può accadere, così, che avvenga quello che stava per verificarsi a Saepinum, insediamento urbano di epoca romana di notevole importanza storico-archeologica in provincia di Campobasso, dove si progettava di costruire, a ridosso dell'antica cinta muraria, un enorme parcheggio ed un accogliente motel. Per altro verso, in tempi in cui "privato è bello" sembra essere una parola d'ordine da ripetere acriticamente e in ogni occasione, non credo sia utile e conveniente svilire il ruolo della pubblica amministrazione: nel settore dei beni culturali: la proprietà, la tutela, la direzione scientifica, la definizione delle regole gestionali non possono essere sottratte alla regia pubblica se si vuole evitare il rischio di svilire il patrimonio.

L'obiettivo di una gestione moderna dei beni culturali, infatti, non può essere né l'annullamento del ruolo pubblico in favore dei privati, né il rifiuto pregiudiziale del contributo che può offrire il

privato: non a caso "alleanza" è la parola-chiave scelta per connotare questo convegno. E' evidente che però, per cogliere appieno le opportunità che una tale sfida propone, occorre poter contare su di una adeguata qualificazione professionale degli operatori, sia pubblici che privati. Abbiamo, senz'altro, bisogno di figure professionali specializzate in questo settore la cui cronica penuria è spesso una delle cause per cui il binomio pubblico -privato stenta a decollare. Del resto l'esperienza maturata nel settore dalla nostra organizzazione mi porta a segnalare quanto da un lato si possano ottenere risultati di successo nella gestione privata dei beni culturali, dall'altro quanto la crescita del nostro lavoro sia frenata dalla scarsità delle risorse umane specializzate a disposizione.

Occorre, allora, che i privati osino di più: che offrano operatori di eccellente livello sotto il profilo professionale, che si impegnino a pensare, ideare, progettare iniziative di alto profilo non solo in funzione della percentuale di guadagno da ricavare. Spesso i privati si limitano a gestire l'ordinario, abdicando al loro ruolo di imprenditori che sanno investire in nuove idee e nuove attività (ad esempio alcune istituzioni museali straniere, puntando su professionalità di alto livello, si sono affermate come leader nel mercato editoriale, del merchandising, dei viaggi a tema culturale). Non può trascurarsi, inoltre, l'importanza dell'azione svolta nel settore dei beni culturali dal nonprofit, tema questo che, tra l'altro, è già stato oggetto del nostro primo convegno nazionale. Una sapiente politica dei beni culturali non può non prevedere il coinvolgimento anche di associazioni quali, ad esempio, gli amici dei musei o altre similari: esse sono spesso una risorsa organizzativa, culturale e morale di grande valenza.

Allo stesso modo un ruolo centrale possono svolgere le fondazioni bancarie e non solo quali generosi mecenati della cultura, (peraltro, credo sia appena il caso di segnalare che senza il loro decisivo contributo molti dei progetti realizzati in questa provincia e in questa regione, a partire dal museo di Alba, non avrebbero avuto gambe per camminare). Penso, piuttosto al ruolo importante che le fondazioni, e alcune stanno iniziando a farlo, possono avere nel caratterizzare attivamente le gestioni e le iniziative di valorizzazione.

➤ CONCLUSIONI

Per concludere credo quindi che abbiamo davanti una grande sfida. Un paese evoluto come il nostro, con un tale passato di arte e storia, ha la capacità, se trova le giuste forme per realizzare questo patto sociale, questa alleanza tra pubblico e privato, per attrezzarsi strutturalmente e rafforzare la propria spina dorsale che è la sola garanzia durevole per il suo futuro.

E la soluzione, credo che non possa che essere cercata nella crescita sia dello stato che del mercato. O si riesce a far crescere e a rafforzare, in questo settore, in modo complementare, sia lo stato sia il privato ed aggiungo anche il terzo settore e le fondazioni, oppure tutti si contraggono e deperiscono insieme. L'alleanza convinta, quindi, tra pubblico e privato per i beni culturali non è questione di facile slogan o di polemica fra statalisti e liberisti: è la condizione essenziale per la crescita culturale, sociale, civile, economica ed occupazionale del paese.