

INTERVISTA AL DIRIGENTE DEL SETTORE DEI MUSEI E SOPRINTENDENTE  
AI BENI LIBRAI DELLA REGIONE CAMPANIA: DOTT.SSA LOREDANA CONTI

## SCENARIO

*1) Secondo Lei, qual è l'obiettivo fondamentale perseguito nel nostro Paese nel settore dei beni museali?*

Dando per scontate la tutela e la conservazione - che, a mio avviso, dovrebbero intendersi non tanto come obiettivi quanto e meglio come 'presupposti e condizioni' di ogni altro ed ulteriore obiettivo - credo che lo scopo fondamentale nel settore dei beni museali perseguito nel nostro Paese sia costituito dalla loro valorizzazione e promozione.

*2) Il ruolo che oggi si vorrebbe attribuire ai beni museali risulta alquanto complesso perché deve coniugare esigenze di valorizzazione e conservazione. Cosa ne pensa?*

L'esigenza di conservare il bene museale costituisce priorità assoluta: del resto un bene museale non o mal conservato non sarebbe, o lo sarebbe in maniera estremamente difficile, valorizzabile. Non credo che tra conservazione e valorizzazione si possa e debba pensare in termini di 'aut ... aut', bensì in termini di 'et ... et'. Il Codice Urbani ha qualificato il museo quale servizio pubblico o, se appartenente a soggetti privati, di pubblica utilità: un'attività meramente conservativa del bene museale si porrebbe, quindi, in contrasto con tale qualificazione. Il punto fondamentale è di riuscire a coniugare la valorizzazione, intesa come l'insieme delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio museale e ad assicurarne le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica, con la conservazione quale - lo ribadisco - momento necessario, imprescindibile e prodromico ad ogni azione all'interno dei beni museali

*3) Ritiene sia valida la connessione Beni culturali/Turismo? Come si possono generare sinergie tra i beni culturali ed il turismo?*

La connessione beni culturali/turismo non solo è da ritenersi valida, ma addirittura 'ovvia', 'natural'. I musei costituiscono un'importante risorsa per il turismo per non poche ragioni: per il loro status di mediatori culturali, per l'estrema ricchezza e diversità delle loro collezioni, per la loro diffusione capillare sul territorio, per la diversità delle loro dimensioni, per le loro condizioni di unicità, flessibilità e potenzialità creativa. Naturalmente il patrimonio culturale, non riconducibile né riducibile ad un prodotto di consumo, richiede un turismo responsabile e sostenibile al fine di ridurre al minimo i rischi di un suo deterioramento. Passando alla seconda parte della domanda, la *mission* di un progetto che possa ben definirsi 'turismo culturale' credo che risieda fondamentalmente nel saper coordinare e promuovere le iniziative culturali organizzate lungo tutto il territorio nazionale (qualunque esse siano, note o meno note), mettendo in rete enti di promozione turistica ed organizzatori di eventi culturali, al fine di offrire un servizio integrato all'appassionato - turista. Penso a formule ampie in cui integrare il turismo dei sapori e quello dei saperi, il turismo dell'ospitalità e quello del territorio. Mi rendo conto che tutto ciò richiede grandi capacità strategiche e programmatiche, e - soprattutto - una visione di sistema e la comprensione di quanto sia oggi necessario investire in politiche integrative che favoriscano la creazione di reti, mettendo in atto piani di gestione e servizi volti a massimizzare i valori di unicità di un'area specifica. Penso alla promozione di arti sceniche, musei, itinerari culturali, turismo urbano, divertimento notturno e gastronomia. L'eccellenza dell'offerta, infatti, viene percepita come tratto distintivo e riesce a rendere facilmente riconoscibile al grande pubblico le peculiarità del prodotto, per le sue caratteristiche superiori alla concorrenza: un dogma che l'Italia e la Campania devono seguire per rimanere competitive ed essere leader in ambito turistico, anche per trasformare in opportunità l'attuale momento storico di crisi generale. Due sono, a mio avviso, le parole chiave che vanno tenute ben a mente da parte delle istituzioni culturali (museali) e turistiche: sensibilizzazione e coraggio imprenditoriale per rendere il turismo culturale un viaggio nelle emozioni.

## FATTORI DI SVILUPPO

### Governance

*Quali sono secondo lei le problematiche di governance dei beni museali che il nostro Paese (e il Sud in particolare) deve affrontare e superare? E quali sono gli strumenti a disposizione per migliorarne la gestione?*

La capacità amministrativa della Regione e degli enti pubblici operanti in Campania, i sistemi di gestione e controllo dei programmi di investimento e la qualità del partenariato istituzionale e sociale nella programmazione e attuazione degli investimenti, sono fattori fondamentali per l'efficacia delle politiche di sviluppo.

L'aspetto specifico dei cambiamenti prodottisi con la Riforma del Titolo V della Costituzione è riconducibile al riconoscimento del principio comunitario di sussidiarietà quale principio base del modello di *governance*, determinando l'equiparazione dei vari livelli di governo (Comuni, Province, Regioni, Stato, Unione Europea).

Il sistema complessivo della *governance* dei beni museali in Campania resta segnato da alcuni limiti:

- la macchina regionale, negli ultimi anni, si è impoverita dal punto di vista finanziario;
- il processo di trasferimento delle funzioni agli enti locali appare in ritardo;
- ancora debole appare la regolamentazione della sussidiarietà orizzontale;
- molto c'è ancora da fare sul piano :
  - del rafforzamento della *governance*, con un sistema di consultazione costante del Partenariato economico-sociale e di coinvolgimento del terzo settore;
  - della rilevazione di indicatori di soddisfazione del cittadino, così come prevista dalle logiche di sostenibilità locale e nell'ottica metodologica dei progetti di "indicatori comuni europei".

Né va dimenticato il ruolo delle comunità di riferimento. Faccio mio, a tal proposito, quanto più volte affermato nei documenti dell'ICOM, laddove si reclama l'implementazione di un nuovo modello di gestione del patrimonio culturale che sia "partecipato, sostenibile, sussidiario" :

- **partecipato** perché basato sul coinvolgimento della comunità e sull'intervento volontario dei cittadini;
- **sostenibile** perché l'apporto di idee e di risorse offerto dal volontariato si integra con l'intervento pubblico;
- **sussidiario** perché riconosce ai musei la funzione di presidio culturale del patrimonio diffuso sul territorio.

### Normativa

5) *La riorganizzazione normativa apportata con l'approvazione del Testo Unico del 2004 appare improntata a misure di maggior razionalizzazione ed efficienza. È vero? Può darci il suo parere sulla riforma in atto? In che modo l'iniziativa pubblica nel campo dei beni e delle attività culturali (museali) potrà contribuire anche al rilancio dell'economia nel suo insieme?*

Non v'è dubbio che il Codice Urbani abbia cercato di fare chiarezza e di ricomporre a vari livelli una materia complessa e diversificata anche sulla base dei nuovi equilibri costituzionali: penso al nodo delle funzioni amministrative dopo la riforma del Titolo V della Costituzione, alla necessità di definire le nozioni di tutela e di valorizzazione, di meglio regolamentare l'attività della gestione dei beni culturali. D'altro canto, non mancano punti critici, la cui analisi richiederebbe molto spazio e tempo. Sull'aspetto delle funzioni amministrative delegate alle regioni, però, voglio sottolineare una cosa : da un lato, il Codice ha tagliato corto e ha ritenuto di confermare in capo alle regioni a statuto ordinario l'ambito oggettivo delle attribuzioni ad esse precedentemente conferite in via di delega, quali quelle concernenti i beni librari; dall'altro, mi sembra che per tutto il resto abbia conservato una impostazione per così dire 'neocentralistica' che un po' contrasta con il principio di sussidiarietà e non sembra aprirsi ad una elaborazione di nuovi modelli decentrati e compartecipati nel loro esercizio, né a forme di rinnovamento sostanziale nella gestione dei beni e degli istituti culturali. **(GLI ULTIMI 3 RIGHI SINTETIZZANO UNA SERIE DI RILIEVI DELL'ICOM)**

### Finanziamento

6) *Quali sono le fonti di finanziamento per il settore dei beni museali? Quali potrebbero essere i migliori meccanismi di finanziamento? Che apporto può fornire il finanziamento privato ai beni museali? In che misura attuarli?*

Penso che sostanzialmente le fonti di finanziamento per il settore dei beni museali possano essere ricondotte a tre categorie principali:

- finanziamenti pubblici;
- finanziamenti privati (sponsorizzazioni, donazioni,...);
- ricavi da attività proprie (biglietti, canoni, royalties, merchandising, prodotti editoriali,...)

È difficile dire in senso assoluto quale sia il meccanismo di finanziamento migliore, la cui bontà va necessariamente vista in relazione al contesto storico di riferimento.

Oggi, in una situazione di forte crisi economico-finanziaria, non appare più perseguibile la visione di un museo totalmente dipendente, per quanto riguarda le fonti finanziarie, dall'ente pubblico: è dato incontrovertibile che dal 2000 in poi, tutti i dati a disposizione portano a dire che si è invertita la tendenza alla crescita della spesa a favore della cultura e del patrimonio culturale che aveva caratterizzato gli anni Novanta. Di conseguenza, l'apporto finanziario del privato diventa, perciò, decisivo ed essenziale .

Al di là del puro mecenatismo, che ha spesso prodotto risultati utili per la conservazione e la valorizzazione dei beni culturali, offrendo uno strumento integrativo, se non addirittura sostitutivo, dei finanziamenti pubblici, credo che la sponsorizzazione, possa rappresentare uno strumento agile ed efficace per provvedere alla richiesta di investimento in cultura, che tante risorse può creare in un settore strategico del nostro Paese. Un adeguato impulso al fenomeno delle sponsorizzazioni (ad esempio, attraverso il riconoscimento di alcune fattispecie di agevolazioni fiscali) potrebbe produrre risorse aggiuntive per la cultura di notevole portata al di là della mera disponibilità di fondi pubblici, che sovente non risultano più adeguati neppure per garantire livelli appena sufficienti di intervento nel settore.

### Infrastrutture

7) *In Italia esiste un problema di accessibilità ai siti museali. Che lei sappia c'è un piano per le infrastrutture? È possibile creare un circuito virtuoso tra beni museali e infrastrutture?*

Non essendo a conoscenza di un piano per le infrastrutture, rispondo alla seconda parte della domanda. La possibilità di creare un circolo virtuoso tra beni museali ed infrastrutture è una possibilità reale: da un lato, un bene museale 'forte ed accattivante' richiede infrastrutture adeguate che lo rendano più direttamente e facilmente godibile ed accessibile all'utenza dei visitatori-turisti; dall'altro, una buona e funzionale rete infrastrutturale 'valorizza' il bene museale. Ogni sistema – quello museale e quello delle infrastrutture – retroagisce positivamente sull'altro.

Per fare qualche esempio è possibile pensare alla realizzazione o sistemazione:

1. di parcheggi per automobili e/o pullman commisurati per dimensioni alla rilevanza del bene ed alla sua capacità di attrattiva;
2. di percorsi e/o viabilità minore di accesso ai beni museali di dimensioni proporzionate al potenziale flusso della utenza;
3. di aree attrezzate per l'ospitalità dei turisti, che prevedano principalmente la creazione di locali per caffetterie e ristoro, locali da destinare alla vendita di materiale divulgativo e riproduzioni, nonché la realizzazione e/o installazione di servizi igienici, panchine, tettoie, contenitori per rifiuti, etc...;
4. di impianti di illuminazione esterna artistica dei siti archeologici e beni monumentali, interrimento reti di distribuzione aeree interne alle aree o alle stesse adiacenti;
5. del paesaggio delle aree limitrofe;
6. di segnaletica turistica.

### Benchmark

8) *L'evoluzione del sistema museale passa inevitabilmente attraverso la diffusione delle idee su scala internazionale e la promozione delle eccellenze. Ci può menzionare dei casi eccellenti (musei) all'estero, in Italia e nel Mezzogiorno? Quali sono le loro formule vincenti?*

Prima di soffermarmi sull'indicare specifici casi di eccellenza di questo o quel museo, italiano o meno, vorrei segnalare, sulla scorta di una mia esperienza personale negli U.S.A., l'opportunità offerta dal **passaggio da** una visione '**tradizionale** del museo, cioè il museo contenitore, a quella concezione di "**museo impresa**". Se, infatti, il museo tradizionale è sostanzialmente un museo orientato al prodotto, una istituzione, cioè, che si occupa di conservare, studiare, ricercare, inventariare, catalogare e tutelare oggetti, opere e collezioni, con conseguente scarso grado di interazione con i visitatori il museo impresa, invece, è fondamentalmente orientato al mercato che si pone come priorità l'erogazione del servizio museale in un'ottica di orientamento al consumatore propria della disciplina del marketing. Mi rendo conto che la questione è delicata e che, probabilmente, può far storcere il naso a qualcuno evocando l'incubo della mercificazione dell'arte. Credo, però, che se riuscissimo a pensare al marketing dei musei come un marketing gestionale, attento e rispettoso della natura e dell'identità del museo, allora riusciremmo a pensare il binomio marketing-museo non più nei termini del conflitto e del sospetto, bensì in quelli dell'alleanza e della reciproca fiducia. Per quanto riguarda la citazione di **casi eccellenti** per la diffusione e lo scambio di idee creative o, come si dice, di 'buone pratiche, voglio ricordare **due casi**, uno italiano ed uno francese. Il **primo** è la creazione, in Italia, nel 1997 da parte della Bondardo Comunicazione, del **Premio Guggenheim Impresa & Cultura** che, ispirandosi ai contenuti innovativi di *Intrapresa Collezione Guggenheim*, il primo esempio italiano di collaborazione stabile e dinamica tra un museo (**la Collezione Peggy Guggenheim di Venezia**) e un gruppo selezionato di imprese, per valorizzare la scelta di un investimento a medio-lungo termine nella cultura, unita alla capacità di creare progetti validi e originali, con l'obiettivo di dimostrare con casi concreti come la cultura possa essere un fattore di crescita per l'azienda, per il territorio e per la comunità. Una formula partnership che supera la tradizionale pratica della sponsorizzazione occasionale, un ottimo esempio di come il rapporto tra impresa e cultura è in grado di produrre risultati tangibili in termini di innovazione e sviluppo,

concorrendo non solo alla creazione di un nuovo modo di fare impresa ma piuttosto alla creazione di un vero e proprio valore aggiunto per entrambi i sistemi

Il **secondo** è la creazione del **sito on line del Louvre**, con il suo programma di sviluppo per la messa on line di tutte le trentacinquemila opere esposte nelle sale del Museo e dei centotrentamila disegni del dipartimento delle Arti grafiche. È, a mio avviso, un eccellente esempio di come si possa avvicinare museo e visitatore, tenendo conto anche del fatto che uno dei punti chiave del progetto è costituito dalla personalizzazione del rapporto con il pubblico, che ha a disposizione funzioni interattive molto sviluppate e piattaforme di dialogo specifiche per le varie categorie, e lo sviluppo di contenuti pedagogici di supporto alle famiglie e agli insegnanti come, ad esempio, dossier tematici, contenuti interattivi e così via.

## Campania

9) *Come si caratterizza il settore dei **beni culturali** in Campania rispetto ai fattori individuati (governance, normativa, finanziamenti e infrastrutture)?*

Ricoprendo il ruolo di dirigente del Settore Musei e Biblioteche – che è possibile pensare come una sorta di sottoinsieme della più ampia area dei beni culturali - la mia risposta sarà centrata sulle problematiche museali.

Nell'ambito delle proprie competenze, la Regione Campania, con la legge regionale 12/05, nel recepire non solo i principi generali dettati dall'ordinamento giuridico, ma anche l'insieme degli sviluppi degli studi e della ricerca in fatto di istituzioni museali e beni culturali, ha colmato il precedente vuoto normativo in materia e individuato norme, disposizioni e strumenti di programmazione che ora consentono agli istituti museali campani di muoversi in un ambito di azioni condivise finalizzate alla valorizzazione, promozione e sviluppo del patrimonio culturale della nostra regione

Rispetto ai fattori individuati, considero sicuri punti di forza della legge regionale:

- la **definizione puntuale di funzioni**, compiti ed ambiti di azione degli istituti museali,
- il privilegio accordato al **momento della programmazione** su base **triennale** la quale, offre agli operatori del settore un quadro coerente di interventi all'interno del quale sviluppare una serie di piani di sviluppo commisurati alle proprie priorità ed esigenze;
- il **riconoscimento dell'interesse regionale** quale strumento selettivo di garanzia tanto giuridica quanto operativa volto a precludere la strada ad iniziative velleitarie ed improvvisate e quale requisito indispensabile quale per accedere ai finanziamenti;
- la particolare importanza, anche ai fini del riconoscimento dell'interesse regionale, attribuita all'adozione del **regolamento di gestione del museo** quale strumento versatile volto a garantire il miglioramento dell'assetto organizzativo ed il raggiungimento dei fini istituzionali nel rispetto degli standard qualitativi attesi;
- il **coinvolgimento di enti locali**, università, scuole, istituti di cultura, soggetti pubblici e privati nell'ottica di una partecipazione attiva e proattiva in grado di tradurre nel concreto i principi di sussidiarietà e di leale collaborazione e nella direzione di un sistema allargato di *governance* come principio per una programmazione negoziata;
- la codifica del **sistema museale associativo**, quale modello organizzativo e gestionale che, grazie alla razionalizzazione delle risorse, consente un notevole risparmio economico a fronte di una maggiore efficacia in termini di comunicazione, promozione, gestione e cura delle collezioni
- la volontà di **superare** i meccanismi di concessione dei **contributi "a pioggia"**, introducendo sistemi di selezione premiali per i quali la qualità progettuale costituisce l'elemento cardine ed imprescindibile di ogni proposta di intervento.

## Criticità e Policy

10) *Quali sono i fattori critici che ostacolano lo sviluppo del settore, in particolare in Campania, e quali potrebbero essere le linee d'intervento?*

Per quanto riguarda la Regione Campania ed, in particolare, il Settore da me diretto costituisce priorità immediata l'aumento del grado di efficienza dei musei di competenza regionale, da perseguire attraverso una sorta di decalogo di azioni:

1. Mettere **al centro** dell'attenzione **il visitatore**, affinché sia accolto, ascoltato, guidato e possa fruire nel miglior modo possibile del patrimonio museale;
2. Attuare un programma di **comunicazione** mirato. Studio delle necessità del visitatore attuale e potenziale: esperto d'arte, studioso, appassionato, studenti di tutte le età, famiglie, anziani, italiani e stranieri;
3. Offrire al pubblico **servizi di grande qualità** ed efficienza: bookshop, caffetteria, niente code, easy tickets. I musei devono diventare un luogo accogliente, agevole e pulito;

4. Favorire la **partnership tra pubblico e privato**. Promozione e incentivazione del mecenatismo e defiscalizzazione nel settore delle sovvenzioni ai beni culturali (il panorama italiano è decisamente penalizzato rispetto ai competitors, europei e non);
5. **Motivazione e qualificazione del nostro personale** museale per una maggiore fidelizzazione ed apprezzamento presso il pubblico;
6. **Responsabilità amministrativa dei singoli Direttori museali** (costi e ricavi);
7. **Innovazione, ricerca e tecnologia**. Utilizzo dei moderni canali comunicativi per riavvicinare i più giovani al loro patrimonio: Google, Youtube, Facebook, Twitter;
8. Incentivazione del **turismo culturale** considerando i beni culturali come risorsa e valore aggiunto ;
9. Acquisizione di una **mentalità manageriale** che sappia coniugare arte e mercato, senza scadere nella mercificazione del bene museale;
10. **Radicamento dei musei nel loro territorio**