

1) *Come dovrebbe essere inteso oggi il museo?*

Come una tecnica (di conservazione e di valorizzazione sociale ed economica del patrimonio culturale) applicabile a dimensione urbana e territoriale; come un servizio capace di comunicare al pubblico più ampio, e in primo luogo ai residenti, l'intero valore culturale (inteso in ampia accezione antropologica) insito sia negli oggetti che raccoglie, sia - specialmente ove questi siano di provenienza locale - nei luoghi circostanti; come - per riprendere un'espressione di Bruno Toscano - punto di inizio di racconti che continuano fuori nella città e nel territorio e, in tal modo, come strumento per la valorizzazione della città, del territorio, delle identità comunitarie, dei prodotti *place specific*.

Dovrebbe concorrere altresì, supportando i poteri pubblici comunque coinvolti, alla conservazione anzitutto preventiva e programmata del cosiddetto "museo diffuso": del patrimonio culturale distribuito nel paesaggio attorno e del paesaggio stesso in primo luogo (non a caso questo prevede anche il DM del 2001 sugli standard museali).

Le modalità per fare tutto ciò sono state indicate da tempo e da più parti. Le difficoltà tecniche e finanziarie potrebbero essere presto risolte. Ciò non accade perché il valore culturale viene tradizionalmente inteso in senso "festivo", anziché feriale, e "posizionale", anziché "pubblico/meritorio": ovvero destinato ai pochi che si adattano alla solita offerta sostanzialmente di *entertainment*, ristretta ad una gamma di valore per lo più esaurita nel pregio formale. Né è stato compiuto il passaggio dalla riparazione alla prevenzione del danno. Il problema, al solito, è duplice: diffusa sopravvivenza di archetipi culturali obsoleti; fallimenti del sistema democratico per asimmetrie informative (scarsa consapevolezza di merito dei cittadini) e per insufficienti controlli sociali (scarsa possibilità dei cittadini-proprietari di esercitare poteri di indirizzo e di controllo nei confronti dei pubblici amministratori).

2) *Verso quali obiettivi si stanno muovendo i musei?*

Mi sembra che, in genere, non si stiano muovendo.

3) *Quali sono le spinte ad uno sviluppo museale?*

I musei pubblici sono un pubblico servizio. Se ne fosse più largamente avvertito il bisogno e se, per converso, i gestori sapessero esprimerne tutte le possibili utilità e se potesse esserne a tutti visibile la qualità, si avrebbe la spinta allo sviluppo. Dal 1994, a seguito della direttiva nota come "Ciampi-Cassese", la qualità dei servizi pubblici dovrebbe essere trasparente agli occhi dei cittadini, i quali dovrebbero poter avere una oggettiva capacità di giudizio. Sarebbe perciò necessario disporre anche (oltre al resto, a cominciare da una buona scuola pubblica) di standard di riferimento, ovvero di indicatori certi rispetto ai quali i visitatori (e non solo) possano valutare l'adeguatezza del servizio. Gli standard per i musei sono stati decretati nel 2001, ma non sono stati resi obbligatori, né sono stati incentivati finanziariamente. Perciò sono rimasti sostanzialmente inapplicati. Credo che nessun museo, neanche dei maggiori e statali, ne disponga davvero. Successivamente, per dare attuazione alle disposizioni del Codice varato nel 2004, l'allora ministro Rutelli istituì una commissione - composta da rappresentanti dello Stato, delle Regioni, degli Enti locali e dell'Università - incaricata di definire i livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione. In ordine ai musei questa commissione, oltre a ribadire e ad arricchire gli standard del 2001, ha soprattutto cercato di individuare le condizioni che ne permettessero diffusamente l'effettiva applicazione. A questo scopo ha fra il molto altro stabilito che, per fregiarsi del nome di museo, dovrebbe essere necessario il possesso effettivo degli standard minimi. Ragion per cui se il cittadino elettore leggesse sull'insegna "magazzino" o "raccolta" o "deposito" di oggetti di interesse culturale, e non già "museo", comprenderebbe immediatamente la difettosa situazione e se, come si può immaginare, ne fosse scontento, potrebbe democraticamente "costringere" il pubblico amministratore a provvedere.

Invece, in mancanza di efficaci controlli da parte di coloro che di quei beni e di quei servizi sono proprietari e potenziali beneficiari, l'amministratore pubblico beneficia di quella "teoria dell'agenzia", nota in campo aziendale, per la quale cerca e spesso ottiene consenso fingendo di creare valore, mentre in realtà lo distrugge: come quando finanzia restauri che, quando pure davvero necessari, avrebbero potuto essere evitati, se le risorse fossero state destinate per tempo a conseguire le condizioni conservative atte a prevenire il danno; come quando molto spende per mostre temporanee, anziché assicurare la costante apertura del museo...

Ma il lavoro prodotto dalla commissione è insabbiato sul tavolo della Conferenza Unificata. Né questo governo, né le Regioni, né gli Enti locali mostrano di averne interesse. In questo a me sembra di scorgere un intento doloso. Nel frattempo diminuiscono i sussidi pubblici; sempre più insostenibili divengono i costi delle gestioni singole (si pensi, ad esempio, che degli oltre 4.000 musei che sono stati contati in qualche modo in Italia forse meno di dieci hanno dimensioni sufficienti per sostenere un bookshop); si tarda, però, a costruire quei sistemi museali che

consentirebbero le economie di scala assolutamente indispensabili perché i singoli musei possano agire in modo efficace ed efficiente – anzi si finge in più casi di averli fatti, contrabbandandone la sostanza a forza di depliant e di siti web dedicati a insiemi di musei! -; si accredita una idea di valorizzazione misera e fasulla, come se si trattasse di fare qualche affaruccio spettacolarizzando il patrimonio storico e artistico. L'esito ultimo, che questo governo più o meno consapevolmente persegue, è la dismissione dei beni e dei servizi culturali pubblici così come di ogni altro pubblico bene: la scuola pubblica, mentre aumentano gli stanziamenti per la scuola privata; l'università pubblica, mentre aumentano le università private...

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

Questo duplice compito è previsto come necessario da sempre ed è totalmente assurdo contrapporre tutela e valorizzazione, l'una, invece, essendo funzionale all'altra e ciascuna risultando per sé indispensabile. Solo una sostanziale ignoranza culturale e tecnica e una imperdonabile ottusità civile possono ravvisarvi una contrapposizione. È del tutto palese, e inevitabile, che noi conserviamo ciò di cui riconosciamo il valore. Dunque la valorizzazione (ovvero l'uso pubblico dei beni culturali per migliorare la qualità di vita dei singoli e delle comunità) è sia finalità socialmente primaria (costituzionalmente affermata), sia preconditione per la tutela, la quale, d'altra parte, è preconditione per la valorizzazione. E quanto in particolare al museo, fin dalla sua moderna origine di istituzione di pubblica utilità è stato investito del compito sia di conservare che di valorizzare, assicurandone l'uso pubblico, le proprie raccolte.

Bisogna, dunque, che i musei servano ad aumentare nelle persone l'apprezzamento dei beni culturali, delle loro molteplici utilità. E se, poi, la capacità di un museo di interessare molte persone comporta anche la valorizzazione economica del territorio e dei prodotti locali, incrementando il turismo, favorendo le attività commerciali e che altro, non possiamo che rallegrarci di questi ulteriori benefici. La Costituzione chiarisce bene che le finalità immateriali di un servizio culturale sono insubordinabili ad ogni altra, ma, soddisfatta questa irrinunciabile condizione prioritaria, è assolutamente doveroso conseguire poi ogni altro vantaggio, anche il più commerciale, che non venga a discapito di essa.

5) *Come si possono generare migliori sinergie tra beni museali e turismo?*

Sarebbe tempo! E l'Italia ha tutti i requisiti occorrenti. L'Italia, come molti sanno, ha un reale vantaggio competitivo rispetto ad ogni altro paese; e non è perché possieda - come assurdamente insistono in parecchi a dire - il 50/60/70% del patrimonio mondiale, ma perché conserva una densità e una continuità territoriale dei fenomeni culturali tali da far sì che la nostra penisola si presenti come un incessante museo a cielo aperto: quel "museo diffuso" il cui valore è ulteriormente aumentato dal fatto che gran parte dei nostri beni culturali restano nelle loro sedi originarie e spiegano perciò meglio il loro significato, la loro importanza e il loro stesso aspetto.

Il da fare, per cogliere bene questo vantaggio, è moltissimo e però possibile. A voler elencare: rafforzare il carattere locale di ciascun museo in ogni sua componente; offrire una comunicazione museale non più, come ha scritto tempo addietro Chiaberge sul "Sole", in "storia dell'artichese", ma che sia diffusamente comprensibile sia per il lessico, sia per una efficace mediazione dei concetti anche a favore di chi appartiene ad altre culture; ampliare la gamma del valore da creare, aderendo ad una nozione di cultura di ampiezza antropologica; organizzare i musei come porte d'accesso alle città e ai territori, sviluppando strategie da tempo illustrate e motivate in letteratura; organizzare reti museali su cui anche incardinare una diffusa e ben assistita itineraria (che, all'occorrenza, includa anche ben curati *factory tour*); avvalersi di abilità professionali commisurate a questi obiettivi; migliorare la qualità del *global service*, sviluppando una profonda cultura del servizio.

Altresì, in parallelo, non si può ovviamente rinunciare a migliorare l'aspetto delle città e a riqualificare i paesaggi, il sistema dei trasporti, i servizi alberghieri e di ristorazione...

6) *Cosa ne pensa dei cosiddetti musei autonomi?*

L'autonomia amministrativa sarebbe ottima cosa. Ciò non vuol dire indipendenza dall'ente pubblico al quale il museo appartiene quanto alle politiche culturali cui deve servire. Ma che si abbia quantomeno una contabilità propria, una autonomia amministrativa sarebbe importante per molte ragioni.

Purtroppo, nel nostro Paese ci basta (e spesso nemmeno a questo si riesce) la regolarità formale degli atti e non anche la loro produttività. Ci fermiamo alla *countability* (contabilità); della *accountability*, del rendiconto del valore creato a fronte di quello distrutto, del rapporto fra costi e benefici e non solo immediatamente monetari, sembra che non abbiamo idea: ci manca perfino un termine nostro per indicarla.

7) *Un esempio di rete museale: i musei dell'Umbria. Ce ne può parlare?*

Per giudizio unanime si tratta di un buon esempio; ha dato buoni risultati. La provincia di Perugia, in un censimento degli anni '70, deteneva il primato italiano dei musei chiusi. In una ventina d'anni i musei locali umbri

decorosamente allestiti e regolarmente aperti al pubblico sono diventati decine e hanno dimostrato di essere una buona fonte di ricchezza.

Ma si è rimasti a metà dell'opera, perché i poteri pubblici regionali hanno creduto che quanto realizzato fosse abbastanza e forse troppo. Difatti vedo che se ne fanno ancora vanto, mentre, però, hanno cominciato la demolizione, sia per convenienze apparenti di breve momento, soprattutto legate a velleità autarchiche di piccoli comuni che nessuno prova a contenere, sia per ignoranza del fatto che per qualunque organizzazione, anche per la rete dei musei umbri, non c'è un punto raggiunto il quale ci si può fermare: o costantemente si cura, si accresce, si migliora oppure pian piano deperisce. Difatti da un po' inselvaticisce come il manzoniano orto di Renzo. In particolare c'è che la Regione, anche perché inconsapevole del problema, delle possibili soluzioni e degli ingenti vantaggi che ne verrebbero, ha dismesso la propria funzione di impresa-guida, ovvero di ideazione e innovazione e di regia, programmazione, indirizzo e controllo nei confronti dei comuni. È che governare è faticoso, se si ha in mente un obiettivo meritevole. Perciò ci si accontenta di galleggiare. Gli obiettivi di sviluppo sembrano troppo ambiziosi, troppo impegnativi, perfino rischiosi. Si punta, quale massimo traguardo, alla sopravvivenza.

#### 8) *Come funziona la rete museale, quali sono le caratteristiche?*

Una rete è un'organizzazione collaborativa di non breve periodo fra musei autonomi di diverso titolo proprietario, motivata da ragioni di ordine sia culturale che economico.

Quanto all'aspetto culturale basti dire che i nostri musei, data la loro origine, completano l'uno nell'altro le loro frammentarie raccolte e che, rinviando il pubblico dall'uno all'altro, "mettono in mostra" l'intero patrimonio culturale diffuso sul territorio: di gran lunga più rilevante quantitativamente e culturalmente rispetto a quello musealizzato e museificato.

Quanto alla motivazione economica c'è che i musei italiani, essendo piccoli, con raccolte limitate e per lo più scremate, non hanno la possibilità economica di essere gestiti singolarmente. In particolare patiscono un vincolo economico strutturale dovuto al fatto che la quantità di visitatori e di altri eventuali utenti è tale, ovvero talmente ridotta, che più aumentano i servizi offerti, più aumenta il disavanzo. Per limitarci al più semplice degli esempi: ogni ora di apertura in più determina una ulteriore perdita economica, perché i biglietti venduti in quell'ora non compensano i costi sostenuti per il servizio. Da ciò dipende la assoluta inadeguatezza attuale delle dotazioni di cui dispongono e delle prestazioni di cui sono capaci: dagli impianti antincendio e antifurto ai cataloghi e ai servizi di ogni specie e fino al personale. La rete consente, invece, di molto contenere la dimensione efficiente, ovvero la quantità minima delle risorse indispensabili, – e dunque i costi d'impianto e d'impresa - di ogni singola organizzazione aderente e di incrementarne al contempo le *performance*, poiché realizza economie di scala e di specializzazione che riducono i fabbisogni individuali e i costi medi di produzione. E consente altresì di incrementare il numero dei visitatori, un museo promuovendo la visita dell'altro, nonché, procedendo insieme agli acquisti di beni e di servizi, di raggiungere la soglia di spesa quantitativamente efficiente: quella soglia dimensionale, cioè, oltre la quale la spesa si configura come un investimento, in quanto genera benefici economici diffusi (posti di lavoro anzitutto), e al di sotto della quale è un puro dispendio.

Per altro la rete non implica la perdita di autonomia. Ciascun ente proprietario del singolo museo userà, infatti, secondo la propria volontà delle risorse materiali e immateriali (forniture di materiali e di servizi e risorse umane) che avrà potuto acquisire a sufficienza, giacché a minor prezzo, avendovi provveduto in comune con gli altri. In pratica, se ogni museo acquista per proprio conto ciò che è altresì necessario a ciascuno dei molti musei compresi in un medesimo ambito territoriale - come ad esempio antincendio, antifurto, software -, si trova a dover sopportare tutti i cosiddetti "costi di transazione" (informazione, contrattualizzazione, controllo, costo di acquisto) e deve accettare un prezzo più elevato di quello che verrebbe praticato per la vendita di quantità maggiori. Per di più la commessa del singolo, piccolo museo è per forza così modesta da non alimentare sensibilmente l'esistenza di fornitori locali. Sicché si è solitamente costretti a comprare da imprese lontane, sopportando aggravii di prezzo – specie per i servizi di ordinaria manutenzione -, e sottraendo al proprio territorio i benefici della spesa. Agendo tutti insieme, invece, i costi di transazione si verificano una sola volta e vengono divisi fra tutti; il costo unitario per l'acquisto del prodotto decresce, perché aumenta il volume della commessa; la somma complessivamente impegnata, mettendo insieme i minori oneri che comporta per i singoli partecipanti, raggiunge però una dimensione tale da costituire una commessa di rilevante importanza per l'andamento di un'impresa già localmente esistente o per la nascita di una nuova impresa di cui il territorio era fino allora sprovvisto.

Eppure non si fanno reti museali e quelle che si dice di aver fatto si risolvono, in realtà, in qualche modestissima attività secondaria: normalmente, come detto, nella stampa di depliant cumulativi e nell'allestimento di siti web comuni. In realtà l'organizzazione in rete è finalizzabile a due distinti obiettivi di natura economico aziendale. Il primo concerne, come detto, il conseguimento delle dotazioni e delle prestazioni necessarie a ciascuno dei musei aderenti e impossibili da ottenere individualmente. Il secondo attiene alla comunicazione, alla promozione. Quest'ultimo è, per l'appunto, un obiettivo di secondo tempo: va perseguito solo dopo aver creato le condizioni occorrenti per la soddisfazione dei visitatori. Diversamente promuovere l'affluenza e deludere le attese del pubblico significa investire danaro ed energie per puro autolesionismo.

In Umbria i musei avevano avviato una organizzazione a rete consistente in norme regionali che fissavano un minimo comun denominatore di standard dotazionali e prestazionali; nella funzione di impresa-guida esercitata dalla struttura operativa della giunta regionale; in alcuni servizi centrali offerti dagli uffici regionali a supporto della rete, fra cui quelli per l'assistenza giuridica, legale, amministrativa e tecnica, per la unitaria attività di catalogazione scientifica delle raccolte, per la implementazione e la gestione di una fototeca e delle connesse attività anche commerciali, per la produzione e la commercializzazione di una unitaria collana regionale di cataloghi scientifici e di guide alla visita realizzata in costante collaborazione con l'Università (così realizzando una rete allargata), per la formazione e l'aggiornamento del personale; nonché nell'acquisto congiunto dei servizi di base, nella organizzazione comune dei servizi di bookshop offerti nei singoli musei...

Grazie a ciò è stato possibile garantire aperture regolari e con ampi orari, allestire bookshop in ogni museo dotandoli in tutti i casi del catalogo scientifico sistematico e traendone non trascurabili utili per i musei stessi, disporre di personale realmente qualificato, promuovere la formazione di imprese locali, fra cui quella società cooperativa "Sistema Museo" dedicata alla gestione dei servizi primari, che oggi opera in tutta Italia, dal Friuli alla Puglia nonché in Campania, occupando centinaia di persone.

L'ulteriore sviluppo prevedeva la formazione e l'impiego in rete di personale direttivo; l'innovazione della itineraria turistico-culturale e della connessa letteratura, in modo da realizzare una comunicazione utile per la generalità dei possibili utenti, i quali, partendo dai musei, sarebbero stati portati a scoprire l'intero patrimonio culturale della regione; la programmazione unitaria di attività espositive concepite in modo affatto diverso rispetto alla logica delle mostre che si è soliti definire *blockbuster*; e altro ancora. Ma non se ne è fatto più nulla.

9) *Nel Mezzogiorno è possibile creare una rete museale?*

E' possibile ovunque.

10) *Conosce la situazione museale del Mezzogiorno? Ce ne può parlare?*

La situazione del Mezzogiorno non è troppo diversa dal resto d'Italia e i problemi e le possibili soluzioni sono della medesima specie di cui abbiamo parlato finora. Di particolare c'è che, a fronte di un ridotto numero di musei locali, nel Mezzogiorno appartenenti alle province piuttosto che ai comuni, si ha una quantità di siti archeologici di straordinario interesse, da trattare con organizzazioni a rete non diversamente dai musei.

## FATTORI DI SVILUPPO

### Governance

11) *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?*

I problemi sono molti e sistemicamente connessi l'un l'altro. Alla base – conviene ripeterlo - c'è che i cittadini sono non abbastanza consapevoli e che, anche per mancanza di standard di riferimento, non possono esercitare efficaci controlli. Ne consegue che i pubblici amministratori incorrono volentieri e agevolmente in quella "teoria dell'agenzia" di cui si è detto prima. Da cui la mancanza di volontà (di necessità) di dar luogo a organizzazioni a rete.

Al contempo sussiste un difetto di cultura in genere e nella maggior parte degli stessi addetti ai lavori, che hanno una visione piuttosto reativa del museo e dei contenuti e delle modalità di erogazione della comunicazione né si avvedono della possibile relazione fra museo e territorio.

A tutto ciò si lega la mancanza di figure professionali che sappiano finalmente coniugare - come raccomandano da tempo l'ICOM e di recente (ma solo in teoria) le stesse Regioni - competenze umanistiche e capacità gestionali (per provare a porre rimedio a questa drammatica carenza abbiamo costituito presso l'Università di Macerata una apposita facoltà con sede a Fermo).

In aggiunta c'è che ai tecnici incaricati di pianificare gli interventi di impianto e di gestione dei musei manca spesso la capacità di procedere per lotti funzionali tempestivamente remunerativi per l'immagine dei pubblici amministratori nei brevi tempi ai quali questi sono tenuti

Infine occorre anche dire che le organizzazioni di rete sono ostacolate dal fatto che possono spesso comportare conflitti fra i componenti. Ma questo problema, in sé rilevante, non sarebbe certo insuperabile, ove si ponesse rimedio ai problemi predetti.

Per addivenire alle possibili soluzioni occorrerebbe un sistema di *governance* in cui siano attivamente coinvolte, insieme ai poteri pubblici, anche le forze produttive che in uno o in altro modo potrebbero trarre giovamento dalla valorizzazione del territorio e del suo *asset* culturale, nonché e anzitutto le fondazioni ex bancarie, che a norma di legge a questi obiettivi dovrebbero attivamente concorrere. E questo, purtroppo, è uno svantaggio in più per il Mezzogiorno, dove questi attori, che investono al Nord somme enormi, sono invece di fatto inesistenti. A parziale compensazione stanno, però, gli ingenti finanziamenti europei attribuiti alle regioni del meridione.

Per allestire una efficace *governance* occorre, però, un promotore, che, istituzionalmente, dovrebbe essere prima di ogni altro la Regione. Per altro nel '98, con il decreto legislativo 112, le Regioni avrebbero dovuto legiferare per stabilire quali funzioni riservare a se stesse, perché non congrue ad essere esercitate a livelli più bassi, e quali attribuire ai comuni imponendo la gestione associata. Ma nessuna l'ha mai fatto.

### Normativa

12) *La riorganizzazione normativa apportata con l'approvazione del Testo Unico del 2004 appare improntata a misure di maggiore razionalizzazione ed efficienza. E' vero? Può darci il suo parere sulla riforma in atto? In che modo l'iniziativa pubblica nel campo dei beni e delle attività culturali potrà contribuire anche al rilancio dell'economia nel suo insieme? **ATTENZIONE IL CODICE DEI BENI CULTURALI E DEL PAESAGGIO NON E' UN "TESTO UNICO"!!!!***

Improntata a maggiore razionalizzazione ed efficienza? Non mi pare! Il nuovo Codice è una rivisitazione assai poco innovativa, e più in apparenza che altro, della legge del '39. L'impianto rimane il medesimo. Dunque non potrà dare nessun nuovo frutto. Per altro il ministero resta l'unico protagonista di una politica che dovrebbe, invece, coinvolgere tutte le istituzioni. Perciò il primo risultato è che, riducendo fin quasi ad azzerarle, come sta avvenendo, le risorse del ministero, ad occuparsi del patrimonio culturale non resta nessuno. Quanto, poi, al modo in cui l'iniziativa pubblica nel campo dei beni e delle attività culturali potrebbe contribuire anche al rilancio dell'economia nel suo insieme è stato già accennato prima (non è possibile dire di più in questa sede, ma, se occorre, è possibile consultare un'abbondante letteratura: a cominciare da quella dedicata alla "economia della conoscenza").

### Finanziamento

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

I musei pubblici, in quanto pubblici-meritori, debbono essere sostenuti dall'erario. Per di più in questo Paese, soprattutto al Sud, sono arrivate ingenti somme dall'Europa, grazie alle quali sarebbe stato possibile fare tutto o quasi il necessario. Ma sono state per lo più sprecate. Inoltre si tratta di risorse per investimenti, alle quali occorre aggiungere quelle di parte corrente. Per questo, considerate le ristrettezze dei bilanci delle Regioni e degli Enti locali, il pensiero va anzitutto alle fondazioni bancarie, ma carenti al Sud, come abbiamo già detto, e non sempre capaci di uscire dalla logica della carità, della erogazione *una tantum* a fondo perduto, tipica delle casse di risparmio, per entrare in quella della *venture philanthropy*, ponendosi in un rapporto di *partnership* nella progettazione e nel controllo della gestione e dei risultati degli interventi e impegnandosi per la *capacity building* di tutti gli attori: che è l'unico modo per migliorare il sistema pubblico costringendo, con l'operare una forte *due diligence* nella selezione dei beneficiari, ad una competizione virtuosa nel disegnare progetti efficaci.

Anche potremmo pensare alle Camere di Commercio e non solo; nonché ai privati. Ma, per coinvolgere altri finanziatori pubblici e privati, al di là del piatire elemosine – che detto in inglese è più bello, *fundraising*, ma la sostanza non cambia -, si tratterebbe di sviluppare politiche museali – e sarebbero moltissime – che creino valore per essi.

### Infrastrutture

14) *In Italia esiste un problema di accessibilità ai siti (archeologici e museali). Che lei sappia c'è un piano per le infrastrutture? E' possibile creare un circolo virtuoso tra beni culturali e infrastrutture?*

Addirittura un piano per le infrastrutture in funzione dell'accesso ai beni culturali? E addirittura a livello nazionale? Possiamo sperare tanto? Certo che dotare il "museo diffuso" di sistemi di trasporto efficienti, ben tenuti, di servizi di accoglienza, di servizi di informazione e quanto altro sarebbe possibile e vantaggioso. E sarebbe un grande spazio per l'iniziativa privata; se prima, però, venisse bene allestita l'offerta culturale. Magari!

### Benchmark

15) *C'è un Benchmark a livello nazionale e europeo nel settore museale?*

Purtroppo non è generalizzato né istituzionalizzato. Comunque per alcuni aspetti, in alcuni casi almeno, c'è ed è bene che ci sia. Tuttavia per taluni aspetti di merito culturale la situazione italiana non è comparabile con quella degli altri Paesi. I nostri musei perlopiù sono locali, piccoli, capillarmente distribuiti, con raccolte frammentarie e solitamente scremate. Non poco significativo è che a livello internazionale gli standard museali si articolino in sette ambiti, mentre da noi, con il decreto del 2001, è sembrato opportuno aggiungerne un ottavo, intitolato "museo e territorio". Si tratta di una differenza profonda, a motivo della quale le strategie di offerta dei nostri

musei dovrebbero non imitare quelle per lo più di *entertainment*, di spettacolarizzazione normalmente praticate altrove. Il che incide anche sugli allestimenti, sui criteri di esposizione degli oggetti. Il confronto, insomma, va costantemente praticato, ma non per imitare tutto sempre.

### Criticità e Policy

*16) Quali sono i fattori critici che ostacolano lo sviluppo del settore e quali potrebbero essere le linee d'intervento?*

Circa gli ostacoli mi pare di aver già risposto e molto abbiamo detto anche quanto alle possibili linee di intervento. In particolare una organica politica per i musei e i beni culturali dovrebbe anzitutto basarsi - oltre che sul potenziamento della scuola pubblica di ogni ordine e grado e specialmente sull'insegnamento della storia in tutte le sue specializzazioni disciplinari, così da potenziare la domanda - sulla responsabilizzazione e sul pieno coinvolgimento, in spirito di "leale collaborazione", di tutti i livelli istituzionali; sulla formazione di una *governance* allargata a tutti i maggiori portatori di interesse; sulla "intesa" fra i governi centrale, regionali e locali (e con gli addetti ai lavori) quanto ai livelli minimi di dotazioni e prestazioni; su un'intensa attività di "capacitazione" di tutti gli attori; sul costante ricorso alla programmazione negoziata; sulla incentivazione anche finanziaria di reti museali e sulla integrazione fra filiere complementari a cominciare dalla culturale e dalla turistica; sull'affermazione di una nozione di valore e di valorizzazione dei beni culturali meno anguste di quelle oggi normalmente concepite; sul superamento della tradizionale offerta culturale "posizionale" alla volta di una politica di prodotto (sia museale che turistico-culturale) *multistakeholder* e multidimensionale capace di corrispondere all'intero arco della possibile domanda; sulla formazione e l'impiego di nuove figure professionali. E l'elenco potrebbe molto continuare...