

SCENARIO

1) Secondo Lei quale dovrebbe essere la funzione e il ruolo dei musei nella società? L'obiettivo fondamentale perseguito nel nostro Paese nel settore dei beni museali è coerente ad esso?

C'è un primo dato di Primicerio, che però fa riferimento agli anni '90 e andrebbe aggiornato con i recenti dati ISTAT, che da la composizione percentuale dei musei censiti per area geografica e attribuisce il 50% al Nord, il 30% Centro e il 20% al Sud poi ci sono dei lavori fatti da Civita sull'infrastrutturazione museale - mi sembra Valentino - che sono utili. Detto ciò in questo 20% - se uno ne vede la composizione percentuale e considera il fatto che molti musei sono statali - si comprende che il Mezzogiorno è fatto prevalentemente di aree e parchi archeologici e significa che non siamo nei musei, anche a legislazione vigente, ma si tratta di "luoghi della cultura" e "non istituti della cultura". Ponendo la questione del ruolo territoriale di questi istituti si comprende come il modello "italiano", applicabile a norma per un museo civico (di una città capoluogo di provincia o centro minore ma non, comunque, di piccole dimensioni), nel Sud non funziona e non può dunque svolgere la funzione territoriale che svolgono i musei per il Centro-Nord. Pertanto si tratta di individuare altri soggetti che abbiano questa potenzialità e questo lo dico perché parto dall'assunto che non esiste *marketing museale* ma solo *marketing territoriale*. Si uno può farsi del Marketing museale se hai i bronzi di Riace, il satiro danzante cioè un "pezzo da novanta" che fa sì che in realtà non sia il museo a fungere da attrattore ma siano i pezzi della collezione a fare da traino e si rifraggano sul museo e, stante la scassatissima situazione dei musei Italiani e meridionali in particolare, sono pochissimi quelli che possono svolgere questa funzione per il combinato disposto di una collezione la cui notorietà supera la dimensione locale o regionale e la cui gestione sia in grado di valorizzare le collezioni possedute e creare un attrattore che ha quella funzione per cui mi muovo per andare a vedere quell'oggetto o museo e non il territorio! Questo rientra nel senso comune delle cose: se vado a Lecce e vedo il museo ci rimango malissimo mentre Lecce è bellissima, il museo di Roma è Roma. Siena; ma si va a Siena per vedere la città! Perciò questa ossessione per il museo non la capisco però il museo è comodo perché è circoscrivibile; si viene a Torino a vedere l'Egizio ma se l'Egizio fosse senza Torino, mentre la città potrebbe sopravvivere anche senza il museo, il viceversa non è dato. Ci sono eccezioni straordinario il museo d'arte di Matera è tenuto benissimo però non ha collezioni che mi attirino a Matera mentre i sassi sì.. Fatta questa premessa....

2) Come deve essere un museo e quale le sue funzioni? Il ruolo che oggi si vorrebbe attribuire ai beni museali risulta alquanto complesso perché deve coniugare esigenze di valorizzazione e conservazione. Cosa ne pensa?

Pensiamo alle funzioni museali come se dovessero essere esercitate tutte all'interno e l'una dipendente dall'altra con una preoccupazione, che è assolutamente normale, propria delle vecchie biblioteche, di dover conservare e comunicare un patrimonio fisico: le collezioni. Nel momento in cui sono concentrato su quell'obiettivo e la prima ragione d'essere è la collezione da restaurare, mantenere, documentare, esporre e comunicare, l'insieme di queste energie fa sì che io non possa che avere una funzione di conservazione fisica - gravato come sono da problemi di mezzi, strutture, vessazioni burocratiche - e finisco per annullare, o quasi, la funzione della conservazione della conoscenza che dovrebbe essere paritaria a quella della conservazione fisica. Se invece mi do una funzione da una parte di responsabilità territoriale e dall'altra di conoscenza delle cose, allora sarò costretto ad essere estroverso! Tutto questo non solo non è una novità ma è un assunto teorico che ha fatto sì che si parlasse di museo diffuso, di "Italia museo a cielo aperto" ma che concretamente e organizzativamente non ha avuto nessun tipo di impatto. Nella misura in cui le funzioni di tutela e valorizzazione sono separate mentre la gestione è una terza funzione negletta e non integrata con le altre non esiste futuro perché la tutela non ha più mezzi per essere esercitata e la gestione fatica ancora di più ma su terreni completamente diversi. Come ICOM l'abbiamo detto in tutti i modi ma il modello del museo come presidio attivo del territorio non viene capito e si fatica a creare modelli operativi funzionali.

Concretamente, a legislazione vigente, dovrebbe funzionare così: una soprintendenza che ha compiti di tutela si integra, attraverso un accordo, con una regione e insieme individuano una struttura territoriale con dei poli che svolgano funzioni integrate di tutela e valorizzazione. Questo significa che il museo ha una collezione e la espone ma è anche un ufficio che ha dei conservatori dei comunicatori che operano al di fuori del museo. Questo serve agli enti e al museo che altrimenti conserva, non alimenta la sua esistenza e soprattutto non fa ricerca sul campo. Questa è la mancanza di oggi: la carenza di politica attiva di ricerca museale. Occorre considerare che nel 2025 saranno beni culturali da conservare le opere prodotte nel '75. Però tra il '50 e il '75 l'Italia ha prodotto non solo quadri, ma beni di consumo, oggetti, mobili design. Chi si sta occupando di identificare quali oggetti vanno al

museo? Rischiamo che il '900 sarà chiuso senza lasciare tracce. O si imbrocca questa strada o ci perdiamo l'ultimo secolo e comunque, nel frattempo, i musei locali saranno sempre più asfittici e preoccupati di conservare le proprie collezioni con uno sforzo immane e inutile anche perché le collezioni dei musei civici spesso sono eteroclite, confuse e stratificate. Il MiBAC, non alimentando il sistema periferico, non riuscirà a garantire nessuna tutela e le regioni seguiranno ognuna una sua politica e il sistema dei Beni culturali difficilmente riuscirà ad essere governato. Stante così le cose, un sistema museocentrico, come responsabilità e sviluppo, mi sembra, e non solo a me, sia l'unica soluzione possibile. Anche perché mi domando dove si trovano in giro degli operatori professionali se non nei musei? La funzione di conservazione e valorizzazione vanno unificate in basso nel punto di snodo che è il museo. Unico istituto in cui convivono le funzioni di conservazione e comunicazione. Conservare è uno degli atti finali della tutela e comunicare è l'anima della valorizzazione. I due modelli di analisi dei musei sono il modello francese PRC: Preservation, Recherche et communication e l'altro il modello anglosassone CC: Conservation and Communication. Non importa a me sembra che modello più semplice è il modello CC ma nel recepire, eventualmente, tale modello va tenuto conto della peculiarità italiana che il territorio che è molto importante. La maggiore difficoltà però sta nel fatto che i musei hanno una provenienza territoriale ma non hanno una responsabilità territoriale!

FATTORI DI SVILUPPO

Governance

3) È possibile pensare ad una rete di musei italiani?

No, sarebbe inutile e ci sono già. Interregionali neanche. Il problema è la rete locale ed il modello di gestione locale che, però, fa superare la dimensione del museo. Il primo problema è la sostenibilità. Non solo abbiamo avuto i fondi ridotti ma, comunque, se dovessimo provvedere pubblicamente all'intero patrimonio italiano non ce la faremmo mai. Peraltro già adesso non è così perché il 50% dei musei italiani è a gestione privata. Si tratta di musei realizzati e gestiti dai privati ma la cui esistenza non è contabilizzata. Abbiamo fatto il conto del valore prodotto dagli amici della fondazione Cavour di Santena, proprietà comunale, in gestione ad una fondazione con contributi scarsissimi ministeriali Sono 250 mila euro l'anno calcolando 10 euro l'ora erogata lorda. Il comune da 95 mila euro il ministero 4.000. Su 400.000 euro di bilancio la fondazione tale museo riceve soltanto circa 100.000 pubblica, per il resto contribuiscono gli amici del museo. Si tratta di un elemento che nella contabilità delle spese non appare. Inoltre il tasso di dispersione dei musei è altissimo e non è modificabile nel senso che essendo i musei nati per iniziativa locale e popolare non si può fermare tale gemmazione e non solo perché poi c'è l'incentivazione crescente degli amministratori locali che favoriscono la costruzione di spazi, anche per tornaconto politico, senza nessuna previsione dei costi di gestione.

4) 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? C'è un'adeguata professionalità?

Ripeto l'unica soluzione è la creazione dei sistemi ma sistemi in cui operano soggetti diversi per superare problemi patrimoniali perché non possiamo avere tanti sistemi separati: un sistema museale, un sistema archivistico, o esistono sistemi integrati con delle risorse e vuol dire pensare al museo come ad un ufficio come quello che stiamo facendo a Torino dove il museo è un sito che raccoglie tutta la conoscenza e la preserva lasciando la conservazione ai proprietari pubblici/privati ma è un ufficio che poi muove persone sul territorio. Certo i beni sono l'*Ubi Consistant* del museo ma, occorre capire come passare dalla dimensione nazionale a quella regionale. Si tratta di definire, applicando le leggi, soglie minime per la gestione dei servizi e all'interno di queste costituire dei poli che siano in grado di svolgere le funzioni territoriali. Il modello che meglio funzionato in questo senso, è quello bibliotecario; le biblioteche centro rete svolgono una funzione di biblioteca civica ma, assistono, forniscono servizi e forniscono informazioni sulla rete di cui sono centro. Ha funzionato ma ora meno perché è colpito dai tagli. Poi ci son gli archivi, i musei, i beni immobili, poi c'è il paesaggio, gli scavi archeologici. Tutta queste cose o le mettiamo insieme e poi abbiamo un piccolo *pool* di persone che lego operativamente ad un museo oppure non ne usciamo più. Attenzione, però, non costruisco un nuove ufficio perché se costruisco un ufficio museo della provincia che per darsi una ragione fa solo convegni, pubblicazioni e pieghevoli insomma creo funzione eterodiretta mentre devo creare uffici autogestiti.

La regione è la taglia mentre la *governance* è mista. Se ho le due funzioni tutela e valorizzazione separate bisogna che si mettano d'accordo. Negli ultimi 75 anni le 2 funzioni conservazione e valorizzazione sono separate e non penso che in futuro ci sarà una reale forma di federalismo ma solo uno scarico dei costi e non per una riorganizzazione federale. La regione è una scala dimensionale e non un ente.

Normativa

5) *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 (museali) potrà contribuire anche al rilancio dell'economia nel suo insieme?*

La normativa esistente è più che sufficiente e contiene nelle pieghe della sua articolazione tutti gli elementi. C'è, però, bisogno di volontà politica e ... gli strumenti ci sono. Ciò che bisognerebbe fare è un *survey* sulla legislazione regionale per vedere quali regioni si sono adeguate dopo il 2004. Il modello migliore di legislazione regionale è quello lombardo che è semplificato dal punto di vista legislativo e i lavora attraverso atti di indirizzo e bandi. Occorre porre in essere i sistemi premianti. Faccio un esempio pratico non legislativo di intervento attuato in Piemonte a partire dall'80. Un comune mi chiede un contributo per riordinare l'archivio e ne parliamo col soprintendente e nasce un progetto così strutturato: la regione fornisce il 50% della spesa per il riordino dell'archivio e il comune mette il 50% la misura della spesa viene verificata con la soprintendenza individuando i metri lineari necessari per l'archivio e calcolando 10 ore lavoro a metro lineare così il costo del lavoro è definito. La soprintendenza attesta il metro lineare collauda il lavoro che viene affidato ad archivisti professionisti. Gli archivi comunali sono mediamente più ordinati e gli archivisti piemontesi sono liberi professionisti. Perché una volta riordinato un archivio si passa a revisionarne un'altro e poi si ricomincia il giro degli archivi comunali. Non c'è una legge ma c'è sistema misto che ha lavorato su delibera. In realtà si finanziava lavoro e formazione. Certo che è manutenzione straordinaria! Tale procedura è adottabile anche dai musei facendo l'inventario delle collezioni o la catalogazione museale sarebbe possibile. Sarebbero così realizzabili tre progetti inventari musei, poi campagna fotografica, buttiamo in rete che darebbero lavoro a tante persone. Queste tre operazioni ci danno un catalogo dei musei ho un conservatore che sorveglia.

Finanziamento

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

I soldi non hanno preferenza nel senso che se la pubblica amministrazione non funziona posso ricorrere a metodi diversi ma talvolta non funzionano neanche i privati ad esempio neanche le fondazioni funzionano sempre. Non c'è uno strumento giuridico che garantisca un funzionamento corretto.

Infrastrutture

7) *In Italia esiste un problema di accessibilità fisica ai siti museali. Che lei sappia c'è un piano per le infrastrutture? E' possibile creare un circolo virtuoso tra beni museali e infrastrutture? Cosa pensa del ruolo delle infrastrutture immateriali?*

Esprimo il mio concetto con un caso: il problema di Matera è un problema di urbanistica non dei suoi musei. Non è un problema che può rientrare nei musei.

L'infrastruttura immateriale torniamo sempre lì un museo è fatto di 4 elementi, una sede, una struttura, un pubblico e il personale. Quello che è carente è il 4 elemento il vero investimento si fa mettendoci delle persone che lavorano. Il personale potrebbe esserci, però, si tenga conto che nel 2020 andranno in pensione gli assunti del '70 e il problema del ricambio diverrà gigantesco in quanto non ci sono gli stessi posti e il personale neoassunto ha avuto formazione simile alla nostra, ma senza esperienza lavorativa e quindi con *handicap* operativo. Le competenze dei neolaurti sono di tipo paleo-accademico ma chi insegnerà loro a lavorare? L'esperienza produce competenze tecniche. Fare una delibera, una determina è il modo in cui lavori.

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, o la stessa città di Torino? Quali sono le loro formule vincenti?*

A livello macro si dovrebbe prendere il pezzo buono da tutto: l'autonomia regionale spagnola, l'organizzazione nazionale francese con i sistemi dei conservatori di stato, che, però, in Italia dovrebbero essere attribuite alle singole collettività, il federalismo tedesco, il rapporto pubblico privato inglese e la disciplina svizzera.

A livello micro si dovrebbe puntare a modelli di efficienza di museo stando attenti al fatto che a risorse abbondanti può essere più facile avere un museo efficiente (si pensi al museo civico arti antiche di) ma nella difficoltà è molto più complesso individuare dei modelli.

Un esempio può venire dai musei autonomi che riescono ad arrivare al pareggio o qual è la quota di risorse auto-generate che si produce e questo porta o a situazioni limite. Ad esempio “Scopriminiera” non ha problemi di climatizzazione, è una miniera! pochissimo personale e un buon sistema di marketing e alla fine, qualche anno fa, sono arrivati in pareggio. Secondo esempio di istituti culturali: il sistema Valdese che conta sul volontariato, coesione sociale forte perché pur essendoci 30.000 valdesi ci sono 400.000 italiani che danno l’8‰ per il sistema valdese. L’ecomuseo della Valle Stura è un esempio di *marketing territoriale* di un prodotto in cui la valorizzazione del prodotto locale utilizza il museo come prodotto di *marketing*. I fattori da verificare Sono il rapporto tra le risorse generate e costi di gestione. I costi ridotti all’osso e l’apporto del volontariato sono elementi centrali per generare autonomia Il museo deve essere non solo strumento di diletto ma anche di attività produttiva. Poi bisogna aggiungere in questa valutazione economica di sistema se le entrate turistiche mi finanziano anche le attività! Quindi bisogna vedere tutti questi elementi.

Mi rendo conto che queste sono soluzioni per il piccolo museo che sul grande museo.

Per comprendere cosa voglia dire autonomia e gestione delle risorse attraverso il non-profit cito un episodio che mi è successo. Mi hanno chiamato a Coniolo che ha avuto tradizione di estrazione cementifera. Ho cercato di dissuaderli in tutti i modo dal fare un museo dati gli spazi e la collezione. Poi quest’anno mi hanno chiamato per l’inaugurazione del museo e gli addetti ai lavori presentavano un lungo elenco di volontari. Si tratta di un esempio di fattività civica che crea un micromuseo godibilissimo e fornisce un modello positive. L’ecomuseo del feltrificio di Crumiere è un altro esempio di attenzione alla sostenibilità dei costi. Per tale museo sono stati speso 5000 euro e dentro ci sono 5 persone che lavorano con un buon equilibrio tra volontariato, piccoli fondi, gestione attiva attività didattica inoltre dentro il museo c’è la sala conferenze della città.

Mi rendo conto che non sono queste le soluzioni per i grandi musei perché per essi occorrono tanti soldi. La domanda è a questo punto quanti musei chiudiamo perché se continuiamo e dividiamo le attività di conservazione e comunicazione possiamo gestire una percentuale altissima di musei come “depositi organizzati” aperti su richiesta. Costruiamo di poli di persone che gestiscono tali depositi aperti al pubblico e il museo diviene un sistema che ha un direttore, un conservatore un comunicatore e gestisce una polarità di punti di una rete e che gestisce musei siti pezzi di paesaggio le collezioni ci sono costruiamo un sistema di *governance* territoriale. Questo è ciò che stiamo facendo qui a Torino un sistema governato da quest’ufficio, insieme alla soprintendenza: la carta archeologica mi fornisce anche una mappa dei siti archeologici inoltre i colleghi dell’urbanistica usano censire i beni archeologici della città Occorre fare un uso concreto della mappatura. I miei colleghi hanno lo toponomastica, i colleghi delle alberate i censimenti degli alberi, le cascine dei parchi ecc. La conservazione del rudere archeologico è un problema del proprietario non del museo, l’assessorato deve mettere in condizione il cittadino di sapere che il rudere, il sito, il parco, ecc. esiste e se è visitabile, accessibile ma non posso incaricarmi della conservazione. il Gat (gruppo Archeologico Torinese) fa inoltre tanta attività e allora sarà possibile mettere insieme ed utilizzare i dati che servono e trasferire tali attività in uno strumento di comunicazione. Inoltre nel sistema c’è da considerare il ruolo delle fondazioni bancarie che è forte pone, però, un problema di autonomia decisionale perché da una parte le fondazioni hanno smesso di essere casse ma dall’altro svolgono politiche autonome e un sistema che è policentrico rischia di disgregarsi in quanto c’è un problema che è quello i soldi delle fondazioni sono dati su progetto e non sull’operatività.

Per la digitalizzazione sappiamo di un progetto dell’IRES con la Compagnia di San Paolo ma non è ancora combinato con l’assessorato, la regione e il politecnico mentre occorre far sì che si crei sistema.

C’è anche un problema di gestione corrente dell’operatività. Se non abbiamo più neanche il rimborso delle spese dalla finanziaria come facciamo ad andare in giro....