

## COMPETITIVITÀ E INCENTIVI ALLE IMPRESE

a cura di  
"Studi e Ricerche per il Mezzogiorno"



### IL FENOMENO INTERNAZIONALE DEL "TURISMO": LE KEY QUESTIONS DEI GRANDI ATTRATTORI CULTURALI. INTERVISTA A MARTIN BETHENOD DI PALAZZO GRASSI E PHILIP RYLANDS DEL PEGGY GUGGENHEIM

Una nuova ricerca di SRM dal titolo "Mezzogiorno: cultura, turismo e sviluppo economico. Il ruolo dei beni culturali a servizio dello sviluppo del territorio meridionale. Caratteristiche, potenzialità e possibili linee di intervento per una loro efficace valorizzazione. Il caso dei Musei e dei beni archeologici" affronta uno dei nodi irrisolti del sistema economico meridionale che è quello relativo alle carenze e alle risorse sottaciute del sistema turistico-culturale.

La ricerca focalizza l'attenzione sul fatto che non c'è sviluppo senza cultura. Si tratta di un principio su cui l'Unione Europea sta puntando molto l'attenzione; dalla Strategia di Lisbona, al Programma Cultura 2007-2013. Pertanto si sta diffondendo la consapevolezza che l'Italia, il Paese con la più alta concentrazione di musei, monumenti e aree archeologiche, possa trovare nell'arte - e nel suo nesso con il turismo - il volano strategico per lo sviluppo del Paese, grazie alle possibili ricadute in termini di ricchezza e occupazione.

Il settore culturale italiano presenta grandi potenzialità inespresse eppure al momento non sembra avere una politica che lo sostenga. Sono presenti gravi problemi di coordinamento tra lo stato e le regioni, una forte burocratizzazione delle attività ed una politica del lavoro nel settore che è, a dir poco, ingessata.

Nonostante l'eccezionale disponibilità di capitale materiale, le regioni del Mezzogiorno presentano risultati irrisori inferiori alla media nazionale; si stima infatti che il Mezzogiorno totalizza soltanto il 7,6% delle presenze culturali (5,7 milioni) concentrate in tre regioni Campania, Sicilia e Puglia e si stima un peso del Pil del turismo culturale meridionale sul Pil turistico che è pari complessivamente soltanto al 9,2% (contro il 35% del Pil turistico-culturale sul Pil turistico Italiano). Nel Meridione, difatti, l'evidente perdita di competitività del settore turistico è da attribuirsi ad una scarsa capacità di innovarsi a fronte dei mutamenti quali-quantitativi della domanda. Essendo

il concetto di competitività di natura relazionale, molti sostengono che la perdita di competitività meridionale sia legata alla diversa velocità di innovazione rispetto ai nostri principali *competitors* ed al conseguente peggioramento del rapporto servizio atteso/servizio fruito del prodotto culturale canonico (Pompei/Ercolano, Paestum, Sicilia, ecc.) benché il turismo culturale tenga ancora, anzi guadagni più delle altre forme di turismo.

Tale visione miope non ha consentito di leggere i cambiamenti qualitativi della domanda e dell'offerta internazionale che stanno portato ad una ridefinizione delle logiche competitive del settore. Si è lasciata alla voce di due esperti internazionali, veri manager del settore, il compito di chiarire queste logiche.

In particolare, per comprendere più da vicino la realtà di un altro Paese, abbiamo chiesto al francese Martin Bethenod – Amministratore Delegato di Palazzo Grassi di Venezia ed ex responsabile delle “notti Bianche di Parigi” di fare un parallelo su diversi argomenti (turismo, gestione e finanza) tra la realtà dei beni culturali in Francia e in Italia.

Per entrare, poi, nel vivo delle criticità di gestione privata di un museo abbiamo chiesto a Philip Rylands - direttore, Peggy Guggenheim Collection di Venezia, museo conosciuto in tutto il mondo, di approfondire la questione dell'autonomia museale indicando le principali criticità, le esigenze di ricerca e di clientela nonché le sue indicazioni su possibili linee di sviluppo.

Ecco, quindi, che, nell'ambito del panorama della competizione internazionale anche tra i “grandi attrattori”, emerge una debolezza delle destinazioni meridionali che, alcune in fase di maturità e altre in fase di sviluppo, manifestano una difficoltà a affrontare dinamicamente i cambiamenti della domanda e dell'offerta. Il problema, quindi, si sposta dai singoli fattori di attrattiva territoriali e dal singolo museo o area archeologica alle “destinazioni d'arte” che sono sempre più chiamate a consentire la realizzazione di una complessiva esperienza di viaggio.

## INTERVISTA CON L'AMMINISTRATORE DELEGATO DI PALAZZO GRASSI: MARTIN BETHENOD



*Martin Bethenod, Amministratore Delegato di Palazzo Grassi*

**Secondo Lei, esiste in Francia sinergia tra il “Ministère du Patrimoine Culturel” e il “Ministère du Tourisme” per la gestione di eventi importanti (la notte bianca di Parigi per esempio) c'è cooperazione tra i due organismi?**

Nel prendere decisioni condivise occorre distinguere il livello Nazionale da quello locale.

A livello nazionale, in Francia non tutti i governi prevedono l'esistenza di un Ministero del Turismo e quand'anche essa sia prevista, talvolta, le sue funzioni sono delegate al Ministero della “Regolamentazione Territoriale”. Nel complesso però i due ministeri che si occupano di “turismo” e “beni culturali” hanno pochissime relazioni. A livello locale (dove ci sono tantissime competenze), invece, ci sono molte sinergie sia nell'ambito regionale che municipale. Per esempio la “Notte bianca” è organizzata dalla direzione degli affari culturali della Municipalità di Parigi, un dipartimento che lavora a stretto contatto con gli altri dipartimenti (giardini, turismo, scolarità, ecc.). Per gestire un evento così importante si realizza una cabina di regia diretta dal Segretario Generale della Città di Parigi e

partecipata dai membri delle varie sezioni municipali che si riuniscono una volta al mese. In Francia si parla molto del Ministero della Cultura e dei fondi per la cultura ma, in realtà, le risorse e gli impieghi locali sono maggiori.

### **Ci può dire quali sono i punti di forza della Francia nella gestione del patrimonio culturale? E quali possono essere replicati in Italia?**

Mi trovo un po' in difficoltà a parlare dell'esperienza italiana perché sono in Italia da poco tempo però sicuramente ci sono punti di forza e di debolezza in entrambi i Paesi. Mettendo a confronto le due realtà posso dire che, dal punto di vista amministrativo, in Francia la gestione dei beni culturali è simile a quella del Ministero dei Beni culturali italiano, quindi, fortemente pubblica.

Parlando invece dei successi e degli insuccessi dell'amministrazione francese va evidenziato che, *in primis*, essi dipendono dal "luogo" e dal "tipo" di bene. Ci sono in Francia monumenti ricchi (che rendono molto) e monumenti poveri (i cui costi superano i ricavi). Per ovviare a questi scompensi in Francia si è creato il Centro dei Monumenti Nazionali pensato come un'organizzazione "mutualistica" che si occupa di 70 monumenti tra cui alcuni molto ricchi (Pantheon, Arco di Trionfo, ecc) e altri più poveri (piccoli castelli di provincia). Quindi l'idea gestionale di base è stata quella di trasferire le entrate dei siti ricchi a quelli con capacità di reddito inferiore. Tuttavia è un meccanismo che non funziona abbastanza bene perché continuano ad esserci realtà che vanno bene ed altre che sono in difficoltà. L'altro punto di debolezza in Francia riguarda la gestione dei Beni culturali privati. Esiste in Francia un'ampia problematica relativa al livello di tenuta ed alle regole ferree ai quali i gestori privati devono sottostare, pur con le poche risorse a disposizione. Quindi ci sono problemi molto gravi che affliggono la gestione privata dei beni culturali.

### **Cosa vuol dire gestire in maniera privatistica un museo? Oltre ad avere un proprio budget ed una capacità amministrativa come può un manager privato sviluppare un museo? Con chi fa accordi?**

#### **Come si presenta la gestione privatistica dei beni culturali in Francia? E in Italia?**

In Francia la maggior parte dei musei è pubblica. Per quanto concerne, invece, la gestione privatistica, distinguerei due casi principali: la gestione dei musei privati per fine filantropico (mecenatismo) da quella manageriale. In Francia esistono entrambe le tipologie gestionali.

La prima tipologia (filantropia) è essenzialmente gestita attraverso le "fondazioni" che possono essere sia di impresa (es. Cartier) che fondazioni nate per iniziativa di un'importante personalità (es. Antoine de Galbert fondatore de la Maison Rouge dedicata all'arte contemporanea). Tali musei funzionano come i musei pubblici e la loro finalità, come quella del museo pubblico, è quella della diffusione della cultura e dell'educazione giovanile; vi è dunque insita nell'operatività del museo una funzione sociale. La differenza tra la gestione pubblica e quella privata è nella fonte di finanziamento.

Esistono, poi, delle vere e proprie imprese nate con l'obiettivo di trarre profitto dalla gestione degli edifici di pregio conferiti ai privati (per es. Espace Culture). Questi ultimi hanno un adeguato Know-how per trarre profitto dall'accoglienza e dall'organizzazione delle esposizioni e degli eventi.

### Come è regolato in Francia il contrasto tra esigenza di “conservazione” dei beni culturali e “valorizzazione”? Che situazione ha trovato in Italia?

In questo caso è difficile generalizzare perchè ci sono situazioni molto differenti. Anche in Francia, così come in Italia, la conservazione è prioritaria. Quindi tutte le possibilità di valorizzazione vengono dopo, ma comunque, va distinto caso per caso. Va detto comunque che tra il direttore del patrimonio ed il gestore l'ultima parola è del direttore e, dunque, di chi conserva il bene.

### Il problema dei beni culturali è legato alla gestione corretta dei finanziamenti. Come è possibile ampliare le fonti di finanziamento? Ci può fare qualche esempio virtuoso anche di qualche altro Paese?

Esempi virtuosi di gestione dei finanziamenti sono il Louvre e Versailles. Una delle cose più positive è stato l'ampliamento dell'autonomia gestionale di entrambi i siti.

Prima il Louvre non era autonomo ma dipendeva dalla Direzione dei Musei di Francia e le decisioni sul museo erano prese al di fuori del Louvre stesso. Da circa 20 anni il museo è autonomo per cui è responsabile di tutte le scelte, come quelle della valorizzazione delle risorse umane e delle fonti di finanziamento.

Un punto di forza è stato proprio il ricorso a finanziamenti esterni: lo sviluppo di partenariati con mecenati e sponsor privati, la creazione di accordi di cooperazione con altri paesi. A tal proposito c'è un esempio molto famoso e redditizio legato all'accordo Louvre-Abu Dhabi che prevedeva la licenza di utilizzazione del marchio del Louvre e di una serie di opere prese a noleggio dalla collezione francese in cambio di finanziamenti.

### Secondo Lei, quali sono le 3 priorità in materia di beni culturali da porre in essere in Europa?

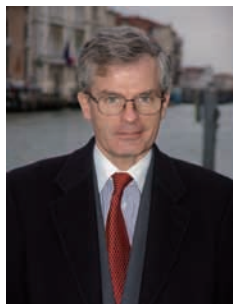
Bisogna prendere coscienza del fatto che non si può fare tutto altrimenti si rischia di fare male. La prima cosa da fare è individuare una politica per i beni culturali definendo delle priorità e, dunque, degli obiettivi. E questa è una cosa molto difficile. La seconda cosa da fare è quella di trovare un equilibrio tra innovazione ed esigenza di conservazione. L'innovazione nei beni culturali è molto importante. Infine occorre mirare alla professionalizzazione delle risorse.

PeggyGuggenheimCOLLECTION

### INTERVISTA CON IL PROFESSOR PHILIP RYNALDS - DIRETTORE, PEGGY GUGGENHEIM COLLECTION

#### Quali sono le maggiori difficoltà/criticità che si incontrano oggi nel gestire un museo (tenendo conto degli aspetti legati alla Governance, Normativa, Infrastrutture, Finanziamento pubblico-privato e formazione)?

Un museo come la Collezione Peggy Guggenheim, e forse pochi altri esempi in Italia, è un'azienda senza scopo di lucro, con la missione di collezionare, studiare e interpretare l'arte - attraverso attività didattiche, accesso del pubblico e un programma di mostre. Per svolgere questa missione si rendono necessarie risorse materiali (edifici, opere d'arte), umane (organigramma) e finanziarie. Queste risorse finanziarie non hanno soltanto lo scopo di coprire i costi di gestione a breve termine, ma andrebbero raccolte e accumulate come fondi di dotazione o fondi capitali in genere.



Philip Rylands, Direttore Peggy Guggenheim Collection

L'accumulo di capitali per assicurare il futuro dell'ente (uno scopo non lucrativo in quanto qualsiasi utile è reinvestito nell'ente stesso) è ostacolato dagli oneri del fisco: indiretto o diretto. La configurazione di un museo privato intraprendente esclude la definizione di ONLUS: perciò ci si augura qualsiasi sollievo fiscale, l'esenzione, per esempio, dalle imposte dirette sui biglietti di ingresso in quanto ricavo 'istituzionale'. Semplificazioni ed esoneri fiscali sarebbero un grande aiuto ad un ente come nostro che opera per il bene comune senza sussidi pubblici (se non per progetti specifici).

### **Cosa può dirci a proposito dell'esigenza di sviluppare e migliorare la ricerca all'interno dei musei?**

L'iter si apre con catalogazione, conoscenza e conservazione, e poi si arriva allo studio, di cui l'occasione spesso è fornita dalle mostre (proprie o altrui). In ogni caso lo studio è parte fondamentale delle attività del museo.

### **Cosa può dirci a proposito dell'esigenza di sviluppare e migliorare i servizi museali?**

Lo shop, ad esempio, è un'estensione della missione didattica del museo. Costituisce anche una fonte di reddito e, a mio parere, il funzionamento sarà più dinamico se tale attività è gestita direttamente dal museo, e non da esterni, spesso editori, che seguono i propri scopi di profitto - a scapito sia della missione del museo, sia della massimizzazione del reddito che dell'effetto incentivante di una gestione diretta. Ma, più in generale, i servizi ausiliari (ristoro e retail) fanno parte dell'esperienza piacevole del visitatore, dell'inclinazione del visitatore a ritornare, e dunque anche del successo del museo in quanto misurabile in termini di numero di visitatori annuali.

### **Cosa ne pensa dei musei autonomi?**

Il successo di un'azienda può dipendere dallo zelo (impegno/entusiasmo) dello staff. Questo a sua volta è suscitato dal senso di identificazione del dipendente con le attività e gli scopi del museo - cosa molto difficile per i dipendenti di musei pubblici, specialmente se non hanno autonomia - quando cioè i ricavi non vanno a favore del museo stesso, i bilanci di gestione sono staccati dai ricavi, e le decisioni di strategia e di programmazione prese da enti o persone esterni al museo.

### **Quali sono le possibili linee di policy e gli strumenti da adottare per poter migliorare l'operatività dei musei?**

Privatizzare e depoliticizzare la gestione (creando le condizioni per una continuità) - senza però togliere i finanziamenti pubblici che possono essere fondamentali per la sopravvivenza di musei svantaggiati (ad esempio perché situati in luoghi non frequentati dal turismo, o con collezioni senza particolare richiamo dovuto a capolavori in esse contenuti). I musei saranno incentivati poi a fornire occupazione, ad aggiungere opere alle collezioni, e a stimolare il turismo dove prima non c'era, specialmente se motivati a stabilire rapporti con i donatori e messi in condizione di poter gestire i rapporti con questi ultimi, sia in termini di denaro e che di opere per il museo.