

# La creazione del valore nei processi di gestione dei musei

## Interventi del convegno

Museo di Brera, Milano, 7 febbraio 2008

Stefano Baia Curioni, direttore del centro ASK, è membro della commissione istituita dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali dedicata al tema della valorizzazione del patrimonio culturale italiano. Obiettivo della Commissione è sottoporre al Ministro una proposta concernente i livelli minimi di qualità riconducibili all'attività di valorizzazione, di elaborare norme tecniche e metodologiche, linee guida e modelli di intervento condiviso tra Stato, Regioni ed Enti locali con il concorso delle università, nonché di definire profili professionali, percorsi formativi e forme di accreditamento degli addetti alla valorizzazione e degli istituti preposti.

Il convegno "La creazione del valore nei processi di gestione dei musei", tenutosi a Milano il 7 febbraio 2008, si inserisce all'interno di un programma più ampio di intervento ministeriale sul tema della valorizzazione del patrimonio culturale (Commissione per i livelli minimi di valorizzazione).

La sottocommissione dedicata ai Processi produttivi ha avuto come obiettivo di produrre una stilizzazione dei processi di creazione del valore nel campo della gestione del patrimonio. Tale stilizzazione è stata ispirata da una prospettiva multi-stakeholder e colloca i processi di valorizzazione all'interno di rapporti di scambio di natura e intonazione differente, talvolta contraddittoria, con differenti portatori di interesse. Obiettivo del convegno è stato discutere tale stilizzazione e le sue implicazioni in un dialogo allargato con la comunità degli specialisti rappresentata da alcuni tra i principali operatori del settore.

Il convegno è stato organizzato dal Centro ASK con il patrocinio del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e in collaborazione con Regione Lombardia e Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Direzione Regionale Lombardia.

## **Massimo Montella**

Presidente Commissione Valorizzazione MiBAC

*L'introduzione del dibattito parte dal lavoro della Commissione per i livelli minimi di valorizzazione, precisandone l'oggetto di analisi - gli istituti e luoghi della cultura, in primo luogo i musei - e la finalità: definire una normativa tecnica largamente condivisibile, a partire dal concetto di catena del valore.*

“Questo, come sapete, è uno degli incontri previsti per verificare, prima che siano eventualmente adottati con decreto ministeriale, gli elaborati della Commissione istituita dal Ministro Rutelli nel dicembre 2006, ai sensi dell'articolo 114 del Codice, con l'incarico di elaborare proposte per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione.

Sappiamo bene che la valorizzazione deve potersi applicare alla generalità dei beni culturali e che, pertanto, non può dirsi adeguatamente soddisfatta, ove non riguardi il paesaggio intero. Tuttavia la Commissione ha deciso di sviluppare la proprio attività, partendo dagli istituti e luoghi della cultura e segnatamente dai musei. Difatti già nel 2001, con il decreto sugli standard museali, ai sette normalmente previsti a livello internazionale è stato aggiunto per l'Italia un ottavo ambito, dal titolo Museo Territorio, con il quale sono state formulate alcune rilevanti indicazioni, che aspettano ancora di acquisire corpo di azione tecnica.

Questo approccio è sembrato per altro il più rispondente all'urgenza del momento: conferire rapidamente efficace sostanza operativa, individuando obiettivi facilmente condivisibili e attuabili nel breve e medio periodo, ad un impianto organizzativo cooperativo, come previsto dal titolo V della Costituzione, che, in applicazione del principio costituzionale della sussidiarietà, ottenga la coesione sociale e culturale del Paese nel rispetto delle diversità istituzionali e territoriali.

Con questi intendimenti, e nella consapevolezza che le disposizioni di legge non bastano da sole ad ottenere gli effetti voluti, ci siamo dunque adoperati a definire una normativa tecnica che potesse essere largamente condivisa.

Per riuscirci, abbiamo posto a base di tutto ciò di cui discutiamo oggi: la catena del valore nei musei. Si tratta di una locuzione, ben circostanziata nelle scienze aziendali, che sembra a molti alquanto superata. Nondimeno il professor Baia Curioni ed io abbiamo ritenuto giusto insistere su questa formula, proprio per dare un preciso riferimento operativo ad una discussione che, soprattutto perché vede coinvolte professionalità di varia estrazione disciplinare, rischia troppo spesso di rimanere astratta. Parlare di catena del valore e sostenere che il valore è il risultato di una serie di atti, di processi concatenati, dà modo, infatti, di incontrarsi su un terreno concreto.

E' convenendo, almeno in via generale, sulla stilizzazione di tali processi, che si possono meglio comprendere le ragioni e i vantaggi insiti nelle altre complementari proposte avanzate dalla Commissione: la valutazione o, meglio, autovalutazione dei musei italiani, l'accreditamento della loro qualità a fronte di standard minimi di dotazioni e di prestazioni, le abilità professionali e i percorsi formativi e le modalità di accreditamento degli addetti, l'instaurazione di forme di rendicontabilità per i responsabili sia politici che tecnici.

Sempre a partire da questo schema di catena del valore abbiamo inoltre ritenuto di poter mettere a fuoco i criteri opportuni per le decisioni di esternalizzazione e per individuare il giusto punto di incontro fra pubblico e privato.

Confido, perciò, che il dibattito che seguirà alla relazione del professor Baia Curioni non dimentichi i molteplici altri aspetti del lavoro compiuto dalla Commissione.”

## **Stefano Baia Curioni**

Università Bocconi

*Un solido riferimento concettuale condivisibile dagli operatori, su cui impostare la discussione e confrontare le esperienze, può partire dal modello economico di catena del valore? Sì, nella misura in cui si considerano le istituzioni culturali come organizzazioni che producono valore e a patto di ampliare la riflessione integrando il modello con i numerosi elementi di complessità del contesto di riferimento: la particolare articolazione e varietà del patrimonio culturale italiano, la natura pubblica dei beni, la necessità di creare un valore specifico per le diverse tipologie di portatori di interesse.*

*La qualità complessiva della valorizzazione discende allora dall'imprenditorialità culturale delle istituzioni, ovvero dalla capacità di presidiare l'insieme delle attività recuperando la propria sovranità ed evitando la cattura da parte di una sola delle comunità cui l'istituzione si rivolge.*

“Il lavoro della Sottocommissione fa riferimento al concetto di valorizzazione definito dall'art. 6 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, al ruolo ministeriale di armonizzazione e integrazione delle attività di valorizzazione dei beni pubblici (art. 7) e alle attività specifiche di valorizzazione intese come costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni e al perseguimento delle finalità indicate dall'art. 6 (art. 111).

Inoltre, sempre ai sensi del 111, è rilevante tenere conto che:

- a tali attività possono concorrere, cooperare o partecipare soggetti privati, in una prospettiva di sussidiarietà orizzontale;
- qualora tali processi siano condotti pubblicamente, devono conformarsi a principi operativi che salvaguardino i principi di equità e accessibilità del mercato (non introducendo quindi elementi di distorsione): la trasparenza gestionale, la libertà di partecipazione, la pluralità dei soggetti;
- la valorizzazione condotta in forma privata può e deve essere socialmente utile.

Il mandato ricevuto è stato particolarmente complesso e articolato. Si è infatti trattato di evidenziare i processi produttivi a cui è opportuno far riferimento per definire i livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione, definendo uno schema interpretativo quanto più possibile comune e condiviso dagli operatori del settore.

Nel concreto, questo ha significato:

- stilizzare i processi produttivi caratteristici delle istituzioni preposte alla valorizzazione, avendo cura di segmentarli, laddove necessario, su base dimensionale (istituzioni grandi o locali) e funzionale (collezioni, musei di differente natura e patrimonio, siti archeologici ecc.);
- riconoscere, le macro-fasi che vanno a comporre la catena del valore, ovvero la formazione del valore percepito da parte delle diverse categorie di utenti (pubblici e privati);
- qualificare tali macro-fasi con casi ed esempi concreti che possano essere utili per identificarne varianze e specificità.

Per portare a termine l'incarico, si sono dovute fronteggiare alcune difficoltà metodologiche, lessicali e concettuali.

La prima è data dalla grande varietà e dalla numerosità delle istituzioni di gestione del patrimonio: in Italia la densità di musei rispetto al numero di abitanti è tra le più elevate del mondo (71 per milione di abitanti); si tratta di alcune migliaia di istituzioni (3.430 censite dalla Corte dei Conti, 3.311 dall'Istat, 4120 per il Sistan) dedicate a collezioni molto differenziate, che richiedono attività di conservazione e valorizzazione eterogenee, soggetti a regimi giuridici e gestionali a dir poco

eterogenei (il 66% di proprietà pubblica, il 22% di proprietà privata, l'11% di proprietà ecclesiastica), collocate in ambiti geografici e sociali altrettanto privi di omogeneità.

È quindi apparsa chiara, fin dall'inizio, la necessità di proporre schemi sufficientemente generali da poter includere le diverse situazioni, ma anche abbastanza concreti nella rappresentazione dei processi produttivi delle organizzazioni museali in modo da non rischiare la genericità.

La seconda significativa difficoltà è connessa alla consapevolezza di come in Italia, forse più che altrove, sia, finora, fallito l'obiettivo di produrre un lessico ed un insieme di principi autenticamente condivisi tra la comunità professionale dei conservatori e dei curatori e quella degli economisti e degli studiosi di management. Più che confluire nella creazione di un campo comune di ricerca e di pratiche, nel nostro paese le diverse culture della gestione hanno prodotto un contrappunto disarmonico in cui si sono mescolati entusiastiche adesioni, rifiuti, silenzi e sostanziali indifferenze reciproche. Diverse e complesse ragioni possono essere addotte per questa condizione, alcune delle quali riconducibili alla trasformazione della comunità professionale che negli ultimi dieci anni ha potuto rinnovarsi solo con grande lentezza e in un regime di permanente carenza di risorse, altre a tensioni più oggettivamente legate a conflitti di interesse tra operatori. Sul piano culturale, secondo l'analisi svolta dalla commissione, uno dei principali ostacoli alla convergenza nasce dalla difficoltà di condividere una nozione di valore che costituisca un riferimento comune per la formazione di un lessico riconosciuto e accettato dagli operatori.

Il confronto attorno al tema della definizione del valore nella gestione del patrimonio ha, dunque, tenuto sempre presente il problema, molto complesso e delicato, di far corrispondere alle definizioni teoriche un insieme di criteri e strumenti di misurazione condivisi e idonei. Cercando di evitare il rischio di unilateralità, si è giunti alla formazione di uno schema concettuale che non va inteso come un risultato finale e definitivo, ma piuttosto come l'inizio di una riflessione che apre la possibilità di una convergenza culturale verso principi che potranno, in futuro, consentire l'indispensabile riconsolidamento dell'ambiente tecnico e professionale dedicato alla gestione del patrimonio culturale del nostro paese.”

## **Rosanna Cappelli**

Direttore sezione mostre e musei per Electa

“Vorrei riprendere quanto presentato da Stefano Baia Curioni, che ha fornito una descrizione ed un riferimento molto ampio circa la valorizzazione intesa sia in senso pubblicistico che in senso privatistico come elaborato conclusivo della cosiddetta seconda sottocommissione. La sottocommissione ha affrontato un tema già codificato dal Codice dei Beni Culturali e a cui il Ministero ha recentemente posto nuova attenzione anche a seguito della riforma della Legge Ronchey, legge che ha dato vita, negli ultimi dieci anni, ad una consistente esperienza in ambito di esternalizzazione di servizi e di attività culturali.

Se noi guardiamo all'esperienza maturata in questi anni, discostandoci quindi dalla letteratura teorica e dalle stesse norme legislative che hanno accompagnato la definizione dei processi di valorizzazione, dobbiamo purtroppo constatare come la valorizzazione affermatasi nella prassi corrente sia una valorizzazione di impostazione soprattutto privatistica e quindi commerciale.

A questa valorizzazione commerciale, che in un certo senso ha leso e ridotto il principio ampio di valorizzazione culturale, hanno certamente concorso in forma negativa non solo le società private che hanno lavorato nel settore privilegiando una prospettiva di profitto di breve termine, ma anche una sorta di rinuncia, da parte delle istituzioni pubbliche e culturali, a combattere, per la gestione dei processi di valorizzazione, una battaglia politica simile a quella che, per esempio, gli storici

dell'arte e gli archeologi hanno voluto combattere negli anni '80 per le politiche di tutela e conservazione.

Le istituzioni pubbliche italiane, in questi ultimi anni, hanno subito sicuramente una riduzione della loro sovranità. A questo risultato hanno concorso, in senso negativo, sia i privati sia, soprattutto, le istituzioni politiche di riferimento. A partire dagli anni '90, quindi dal Dicastero di Walter Veltroni, si è scelto di aprire il settore culturale alle società private di profitto, introducendo un elemento di novità e di rottura in un sistema che fino a quel momento era stato interamente ed esclusivamente in mano pubblica e fondato sull'istituzione prevalente delle soprintendenze.

Negli stessi anni si è diffusa, nel mondo dei nonaddetti ai lavori, l'idea che le soprintendenze siano essenzialmente istituzioni chiuse, votate assai di più alle politiche di conservazione e di tutela che a quelle di gestione d'uso del patrimonio.

A questa percezione ha corrisposto, sul piano pratico, la prassi, consolidata ormai da alcuni anni, di esternalizzare non solo i cosiddetti servizi aggiuntivi, ma anche attività di valorizzazione la cui natura ha sottolineato la progressiva perdita di sovranità da parte delle istituzioni culturali pubbliche.

A questa percezione esterna ha corrisposto una certa staticità della cultura interna delle soprintendenze che, significativamente Stefano Baia Curioni ha sollecitato ad acquisire una maggior cultura del rendere conto, nei confronti del pubblico di visitatori e dell'esterno in generale.

Vi è dunque la necessità che queste ultime recuperino interamente la sovranità della valorizzazione, da un lato acquisendo, come suggerisce Baia Curioni, una maggior cultura del rendere conto nei confronti dei portatori di interesse pubblici e privati, ma anche cercando di condividere la responsabilità delle attività e dei servizi esternalizzati a società di profitto.

La casa editrice per la quale lavoro ha una vasta esperienza in questo ambito, avendo partecipato ad esso fin dalle primissime gare Ronchey e lavorando ancora oggi in molte concessioni di servizi museali.

La mia esperienza professionale, che parte da una formazione tecnica e quindi dal mondo delle soprintendenze e continua, invece, attraverso il mondo dei privati, mi porta a sostenere come, senza dubbio, l'iniziale contrapposizione, di natura prettamente ideologica, tra pubblico e privato sia stata in un certo senso riassorbita.

Oggi non esiste più un vero e proprio aperto conflitto tra i soprintendenti e le società concessionarie dei servizi e delle attività culturali, ma si osserva piuttosto un'altra difficoltà, non meno rischiosa: una sorta di consuetudine, di abitudine. I concessionari sono diventati, nelle esperienze peggiori, quasi un male minore in questa sorta di confusione e sovrapposizione, e ciò questa consuetudine ha contribuito fortemente alla rinuncia, da parte delle istituzioni pubbliche, al recupero della sovranità di gestione.

La distanza che oggi separa i concessionari privati dal personale delle soprintendenze e dei musei, nell'esercizio dei servizi e delle attività in concessione, è una distanza paradossalmente ancora più ampia di quella che li separava in precedenza: all'inizio era una separazione fatta di estraneità, di diffidenza, di contrapposizione se si vuole ideale e ideologica, oggi è una distanza dovuta ad una prevalente mancanza di interesse, da parte delle istituzioni pubbliche, i temi e gli elementi della gestione anche economica del patrimonio.

Esiste una sostanziale disabitudine, da parte degli storici dell'arte e degli archeologi, ad interessarsi ed appassionarsi ai temi della gestione anche economica del patrimonio, e di questo fenomeno i concessionari rappresentano soltanto la punta dell'iceberg.

Come si recupera questa sovranità? I membri della seconda sottocommissione hanno provato a suggerire una correzione del regime di concessione dei servizi aggiuntivi, in quanto proprio la concessione rappresenta lo strumento più utilizzato per l'esternalizzazione dei servizi e delle attività

culturali. Si è proposto dunque di cercare di sostituire il regime di concessioni finora adottato con un regime di maggiore condivisione, ma tale condivisione, in realtà, risulta di difficile applicazione. Il regime di concessione alla base della Ronchey e delle norme successive prevedeva in origine che si esternalizzassero a società private di profitto soltanto le attività e i servizi economicamente sostenibili. La prassi ha poi portato a una confusione generale, che ha finito con l'attribuire al privato responsabilità e oneri che non possono che essere pubblicistici, e servizi non economicamente sostenibili che non possono essere sostenuti se non dalle amministrazioni pubbliche di governo del patrimonio e, comunque, certamente non da società private di profitto.

Questo gap esistente tra chi governa le istituzioni pubbliche culturali e i concessionari dei servizi e delle attività è destinato a non essere colmato fino a quando non si introdurranno dei modelli di sperimentazione effettivi, che inseriscano nella gestione principi di condivisione e di corresponsabilità, come auspicati da Stefano Baia Curioni.

Il professor Baia Curioni ha parlato di una condivisione fondata su un progetto strategico di valorizzazione, elaborato dall'istituzione pubblica che gestisce il patrimonio, progetto a cui possono concorrere per alcune servizi e per alcune attività anche le società di profitto. Ha citato inoltre la possibilità di un'associazione temporanea d'impresa tra l'istituzione pubblica e la società privata, strumento che noi imprese usiamo normalmente per gestire i servizi aggiuntivi. Ha infine ricordato che il 29 gennaio è stato firmato dal Ministro Rutelli il Decreto Ministeriale che riforma la legge che regola i servizi aggiuntivi.

Il Decreto introduce alcune varianti rispetto alla prassi, ma ripropone sostanzialmente la concessione quale strumento privilegiato per la gestione dei servizi e delle attività. Quindi non scioglie quel nodo che il documento della sottocommissione ha evidenziato, cioè il nodo delle attività di valorizzazione: proprio qui sta il problema del rapporto tra pubblico e privato e della governance da parte delle istituzioni culturali. Tale governance non deve necessariamente rimanere nell'ambito dei servizi commerciali, ma deve certamente restare in quello delle attività di valorizzazione culturale. Oggi, purtroppo, sia il pubblico che i privati sono soprattutto interessati a quella che è la forma più vistosa di valorizzazione culturale: il fenomeno mostre.

Credo che sia proprio quello delle attività culturali l'ambito in cui il rapporto tra pubblico e privato abbia bisogno di essere ridisegnato. E sembra che questi nodi non vengano risolti o sciolti dal Decreto appena firmato, anzi esso sembra dare l'avvio ad una nuova epoca di gare e di servizi aggiuntivi, in cui sia la tipologia dei servizi che il regime di concessione rimangono sostanzialmente invariati rispetto a quelli degli anni precedenti.”

## **Marco Magnifico**

Direttore Fondo Ambiente Italiano

“Perché questa Commissione è stata denominata la Commissione sugli standard minimi? Devo dire che questa è una cosa che mi ha colpito fin dal primo momento, perché se si parte già col dire che lo standard deve essere minimo, significa che noi italiani siamo talmente malmessi che vediamo appunto soltanto il minimo. Io toglierei questo termine dalla dicitura! Obiettivamente, perché mai minimo?”

Il documento che Stefano Baia Curioni vi ha presentato è un documento di gran buonsenso: non è facile al giorno d'oggi elaborare documenti assennati. Per carità, il buonsenso deve far parte delle qualità di qualsiasi essere umano, ma in particolare di chiunque gestisce il patrimonio culturale, che è un patrimonio in sé e per sé che non produce valore in termini pecuniari, o comunque ne produce poco. Dato che, quindi, chi gestisce il patrimonio di solito è povero, credo che il buonsenso del

povero assomigli un po' al buonsenso del padre di famiglia che cerca di non buttare via i soldi. Questo documento affronta la tematica della gestione del patrimonio e della creazione del valore con grande assennatezza e questo obiettivamente non è una cosa che succede tutti i giorni. Io, tuttavia, non mi ritengo una persona adatta a giudicare cosa sia applicabile o condivisibile, in quanto non gestisco musei. O meglio: il FAI gestisce dei pezzi di patrimonio come castelli, ville, giardini, baie. Quindi, non propriamente musei, anche se alcune dei nostri Beni hanno ottenuto riconoscimento museale (per esempio in Lombardia). Se da un lato, quindi, noi cerchiamo di gestire la conservazione di questi luoghi così come la gestiscono i musei, dall'altro non ci riteniamo un'istituzione che offre un servizio museale, ma un servizio più ampio che, secondo me, qualsiasi istituzione museale dovrebbe offrire. Ne parlerò più avanti.

Sempre a proposito del documento in questione, vorrei condividere con voi due o tre riflessioni sulle cosiddette attività primarie. Tutte le attività nell'elenco che Stefano Baia Curioni ha illustrato sono molto condivisibili, ma vorrei mettere l'accento su un'attività che a mio avviso manca e che dovrebbe essere inserita perché strettamente correlata con tutte le altre. Un'attività primaria di chi gestisce il patrimonio storico, artistico, paesaggistico, culturale è la cura dell'aura del monumento. Ogni monumento ha una sua personalità, delle caratteristiche, un lessico familiare, una pelle e delle sfumature che sono uniche e che non possono essere trascurate nel processo di gestione: ogni monumento ha la sua aura, impalpabile ma viva. La cura dell'aura non è un'attività semplice, perché bisogna prima di tutto ascoltarla, e poi identificarla e restaurarla. L'aura è qualcosa che appartiene al monumento, è la sua anima.

Vi faccio due esempi. Sono stato la settimana scorsa a Piazza Armerina e nei suoi dintorni e ho visitato con l'occhio del professionista, la Villa del Casale, la cittadina di Piazza Armerina e il sito archeologico di Morgantina. Partiamo dal livello più basso possibile, la Villa del Casale. La vergogna nella quale quel sito è precipitato è veramente inimmaginabile. Ora è stato attivato un progetto di restauro della Villa del quale, peraltro, condivido la struttura, ma tutto quello che c'è intorno è ripugnante. Quel luogo, così com'è oggi, è ingestibile; direi che è quasi un non luogo.

La cittadina di Piazza Armerina, invece, è ancora vergine. Non conoscendola, all'inizio pensavo non fosse bellissima visto che di solito chi va a Piazza Armerina visita solo la Villa del Casale e nient'altro nei dintorni. E' invece stupefacente. Il centro storico è una piccola Noto più o meno caratterizzata: lì c'è moltissimo da fare, c'è moltissima aura, ma c'è anche una evidente impreparazione a progettare la gestione di questo centro storico. E' stato fatto un restauro, a mio parere piuttosto cattivo, del più grande palazzo della città, il Palazzo Trigona, situato in alto vicino al Duomo, ma sono assolutamente necessari ulteriori interventi.

Infine sono stato a Morgantina e sono rimasto assolutamente stupefatto dalla meraviglia di quel posto perché si trova in un sito paesaggistico di bellezza commovente. C'è una vista da impazzire: la pianura verde che poi arriva al mare, l'Etna bianco... è tutto intatto e straordinario. Il sito archeologico, molto ben scavato dagli americani, è conservato in un paesaggio pieno di mandorli in fiore, olivi, greggi. Il vedere gli scavi archeologici con il mandorlo, il gregge, l'olivo e gli uccelli che volano, e poi questa vista incredibile, ha francamente reso l'emozione per quelle rovine non poi così uniche sicuramente molto superiore all'emozione per i meravigliosi mosaici della Villa del Casale. A Morgantina il restauro - forse anche perché ci sono stati pochi soldi - ha conservato pienamente l'aura e la gente che visita questo luogo è felice.

A Natale sono stato a Parigi coi miei figli di 16 e 14 anni e ho trovato il Louvre uno spavento. La coincidenza con il periodo delle feste natalizie non contribuiva a creare il contesto più adatto per la visita, ma sembrava di essere a Malpensa o a Fiumicino il 12 di agosto. Una cosa da non credere. Un edificio immenso, con immense biglietterie, con battaglioni di visitatori che ti spingono in avanti senza lasciarti il tempo per capire quello che stai vedendo!

Penso poi invece alla Galleria Corsini di Roma i cui quadri sono appesi davvero come dovrebbero essere appesi - e al fatto che volevano chiuderla. Per fortuna non lo faranno. Volevano trasportarla a Palazzo Barberini per fare anche lì Il grande museo, perché anche noi vogliamo Il grande museo come il Louvre. C'è, è vero, un problema di gestione, perché ci vogliono più custodi. Però certamente l'emozione che un visitatore prova alla Galleria Spada o alla Galleria Corsini, al Louvre non la prova più, è impossibile da cogliere. Se poi si va, invece, al Musée Picasso, allora lì si trova ancora. E' una questione di dimensione? Non ne sono convinto. E' una questione di anima, di rispetto della vocazione di un posto. Quando si eccede, come giustamente dice il documento, quando qualcosa eccede qualcos'altro (e nel caso del Louvre ovviamente la commercializzazione eccede mostruosamente altri asset), succede che una persona non prova nessuna emozione.

Ma come si fa a conservare quest'aura? Questo è un tema che è stato sollevato recentemente e che va risollevato. In questo documento forse non si fa abbastanza riferimento al problema del restauro, mentre si fa soprattutto riferimento al problema della gestione; quindi a qualcosa che viene dopo, perché in effetti vende, propone e gestisce qualcosa che è stato prima restaurato.

Chi l'ha restaurato? Oggi normalmente quando c'è da restaurare un monumento si chiama un architetto. Con buona pace degli architetti qui presenti io credo che per certi monumenti essi da soli non sono in grado di restaurarli. Sono bravissimi a capire come la colonna deve stare su, che tipologia di intonaco serve, ecc...ed è certo che non si può restaurare un monumento senza un architetto; ma io credo non si possa restaurare un monumento neanche senza uno storico dell'arte; cosa che oggi succede normalmente.

C'è stata recentemente una giustissima sollevazione degli storici dell'arte, perché ultimamente sono stati nominati quasi solo architetti come soprintendenti e, credo, nessuno storico dell'arte. Una volta i grandi soprintendenti erano storici dell'arte e avevano un peso determinante nella programmazione del restauro, cosa che era ed è fondamentale perché lo storico dell'arte ha una formazione diversa meno tecnica, certo, ma più umanistica - da quella dell'architetto; e visto che l'anima di ogni monumento è una cosa delicatissima, sono convinto che un incrocio fra le esigenze dell'architetto e quelle dello storico dell'arte possa garantire come è successo a Morgantina e come spero succeda a Piazza Armerina il rispetto dell'aura.

Sempre tra le attività primarie si parla di offerta al pubblico, e tutto quello che è detto nel documento è corretto. Aggiungo un'altra cosa, anche questa impalpabile come l'aura: il divertimento. Io sono sempre stato preso in giro, in riunioni di questo tipo con persone più serie di me, quando parlo di divertimento.

Lo Zingarelli definisce la parola divertire come: rallegrare qualcuno intrattenendolo o facendolo partecipare ad attività e occupazioni piacevoli atte a ricrearlo fisicamente e spiritualmente.

E' una definizione precisissima, perché l'approccio al mondo dell'arte dopo una giornata o una settimana faticosa deve dare un plus spirituale; una persona rigenerata spiritualmente lo è anche fisicamente. Ecco, io credo che questo elemento, anche se impalpabile, sia però molto importante, perché dalla visita a un luogo d'arte bisogna, secondo me, uscire divertiti. Quindi, nella gestione e nei servizi che si danno al pubblico bisogna assicurarsi che ci sia una certa leggerezza, in modo che non incomba sui visitatori, che non sono tutti storici dell'arte, un sapere che alla fine affatica e fa buttare lo spettatore affranto sul divano sotto un Canova, dicendo: Basta! Questo è un tema che va preso in considerazione.

E' difficile gestire sia l'aura sia il divertimento, me ne rendo conto, però è quello che noi del FAI cerchiamo di porci sempre come obiettivo quando dobbiamo studiare un'offerta per il pubblico.

Altro capitolo: i portatori di interesse. Ritengo perfette tutte le categorie identificate, ma ne aggiungerei forse un'altra. Noi abbiamo fra le nostre residenze il Castello di Masino, una reggia, da fuori non speciale ma straordinaria per storia, arredi e collezioni e collocata in un paesaggio

meraviglioso che adesso vogliono rovinare costruendogli proprio ai piedi una città di divertimenti di 60 ettari. Dicono che sarà un parco tematico ma è un imbroglio tremendo. E' un immenso centro commerciale, una vergogna, uno scempio. Abbiamo fatto di tutto, ma perderemo: alla fine faranno questa bella città di divertimenti in una pianura agricola intatta. Questo attirerà più gente, certamente, e quindi ne godremo tutti, però sarà rovinato completamente per sempre il paesaggio intatto del Canavese. Il Castello di Masino domina un piccolo borgo dove una volta abitavano tutti coloro che lavoravano nel castello, essendo questo una vera e propria reggia. Il borgo è frazione del paese di Caravino la cui sindachessa è donna molto intelligente, e con la quale abbiamo un rapporto molto costruttivo. Due anni fa ci disse: Cari signori del FAI, il Castello di Masino per noi caravinesi è un impiccio perché vediamo passare sotto le nostre finestre e davanti ai nostri negozi e al nostro piccolo bar 50-60mila persone l'anno che vanno al castello, spendendo molti soldi, e poi se ne vanno via senza che neanche un po' di rugiada si depositi sulla nostra gente.

Questa idea della pioggia al castello e della rugiada che manca al paese, mi ha molto colpito perché, in effetti, il problema è ciò che i monumenti possono essere e significare per la gente che ci vive a fianco. Parlo naturalmente dei monumenti per i quali noi del FAI ci occupiamo della gestione; quindi di monumenti che sono immersi nel paesaggio, nei piccoli paesi. I paesi italiani hanno ognuno un castello o un luogo abitato dal signore che è sempre stato percepito come lontano dalla gente. Nel caso dei caravinesi, il castello di Masino è il luogo dove abitava il conte, il quale dava, sì, da lavorare, però il conte era il conte, lontano dalla gente. Il castello era dunque un posto dove abitava qualcuno di veramente molto diverso e quindi, nel DNA della comunità locale, il castello era sentito come lontano.

Noi ci siamo accorti di esserci comportati esattamente nello stesso modo del conte. Siamo arrivati come bravi milanesi efficienti indicando il modo per intervenire: i restauri si fanno così, la gente si porta così, ecc., ma non abbiamo neanche pensato agli abitanti di Caravino. Abbiamo naturalmente avuto rapporti col Comune, perché ci dovevano concedere le licenze, ma non abbiamo considerato, stoltamente, gli abitanti. Solo poi ci siamo accorti dell'insofferenza verso il FAI che da questo approccio nasceva in loro. Ecco, io credo che il portatore di interessi questo è già scritto nel documento, ma va secondo me specificato meglio debba essere la gente del posto: la sciura Pina e il sciur Luis, se fossimo in Lombardia. Essi devono essere contenti perché comunque anche loro devono beneficiare un po' di quella rugiada: la sciura Pina vende le sue mele o i suoi ricami, lui vende i suoi asparagi e il suo miele, ecc. Ci deve essere insomma un rapporto costruttivo anche attraverso l'ente pubblico, il Comune. Tuttavia siamo noi a dover avere la fantasia necessaria per instaurare tale rapporto, perché loro non hanno forse questo tipo di esperienza che giova a entrambi. Quindi chi gestisce un monumento deve per forza occuparsi della gente che ci vive intorno; ma non solo, come diceva prima anche Stefano Baia Curioni; chi vive intorno al museo deve essere contento anche perché il valore del suo appartamento cresce. Certo, anche questo è vero, ma soprattutto il fine reale è che chi vive intorno a un museo benefici per forza del valore che il museo crea, diventando inevitabilmente anche interessato, propositivo, partecipativo. E' evidente che anche il monumento in questo modo ne può beneficiare. Noi, dopo che ce ne siamo accorti, abbiamo cambiato un po' rotta e oggi abbiamo stretti rapporti con la pro loco, gli alpini, ecc

Infine, sono totalmente d'accordo con quanto è stato detto circa l'esternalizzazione. E' molto pericoloso esternalizzare i servizi, nonostante i nostri consiglieri che di solito si occupano di finanza ci dicano: Come mai voi avete tre giardinieri? Delegate il servizio a una ditta esterna!.

No, rispondiamo noi. Un giardino deve essere curato dal suo giardiniere perché il suo giardiniere si innamora del giardino che cura. Invece, se una volta c'è una persona e un'altra volta c'è una persona diversa, il prato viene tagliato così come viene, e il giardino perde quello spirito che lo rende visibilmente speciale.

Ecco, io credo che la passione, l'orgoglio, l'innamoramento di chiunque lavori per un museo o comunque un luogo d'arte faccia la differenza. Così si spiega dunque il disastro di Piazza Armerina: coloro che se ne occupano non si interessano davvero della Villa del Casale.

Io credo dunque che uno dei valori più importanti che il museo possa creare sia quello di riuscire a coinvolgere emotivamente coloro che frequentano il museo e i monumenti, e coloro che ci vivono intorno, perché se si è coinvolti, se ci si innamora, se si capisce che il proprio ruolo è anche un ruolo di gestione, allora in un certo senso tutti gli abitanti dei tanti Caravino che esistono in Italia diventano i soprintendenti del castello. Poiché il castello non soltanto è il loro momento identitario, ma è anche ciò che li aiuta a vivere meglio e a vivere in un mondo più civile.”

### **Maria Vittoria Marini Clarelli**

Sovrintendente Galleria Nazionale Arte moderna e contemporanea di Roma

*Il museo come luogo di equilibrio tra esigenze in conflitto: tutela e valorizzazione, fruizione e conservazione, rigore scientifico e accessibilità/spettacolarizzazione. Il museo come struttura educativa, democratica e di risoluzione dei conflitti culturali. Il museo come struttura di mediazione fra il locale e il globale. Le caratteristiche peculiari dell'istituzione museale sono alla base delle potenzialità e del valore socio-culturale dei musei stessi, spesso vincolati dalla mancanza di una programmazione economico-culturale coordinata e non sempre capaci di mettere a frutto le proprie competenze.*

“La relazione del professor Baia Curioni ha evidenziato come il documento finale della sottocommissione sui processi produttivi sia anche un tentativo di far interagire in modo diverso gli aspetti economici e quelli culturali che coesistono nel museo. Durante i lavori preparatori, ho constatato che la difficoltà di attuare questa interazione non dipende tanto dalla divergenza degli obiettivi quanto piuttosto, e direi soprattutto, dal fatto che gli obiettivi oggi non sono abbastanza ambiziosi. Se lo scopo è solo far funzionare una caffetteria, o rendere redditizia una libreria, o aumentare i visitatori di un museo, allora non vale la pena di rivoluzionare il modello di gestione. Se invece lo scopo è intervenire sulla funzione del museo e sulla sua capacità di incidere nella realtà, allora si constata che il valore culturale e quello economico possono potenziarsi vicendevolmente. Cerchiamo dunque di capire quali sono le potenzialità evolutive del museo. Il primo tema riguarda la struttura di questa istituzione. Ho sostenuto in diverse occasioni che il museo è un luogo di conflitti, un ambito in cui devono essere mantenute in equilibrio esigenze contrapposte. Il primo conflitto è fra la tutela e la valorizzazione, che sono ambiti contrapposti sul piano temporale: la tutela guarda alla generazione futura, perché mira alla conservazione e alla trasmissione degli oggetti, mentre la valorizzazione guarda alla generazione presente, perché mira al loro godimento in termini di conoscenza e di diletto. Questa contrapposizione è consustanziale al museo e non si può risolvere solo componendo, adeguando il livello di equilibrio alle circostanze storiche. Se si separa la gestione dei processi di tutela da quella dei processi di valorizzazione, lasciando la prima in mano alla direzione del museo e esternalizzando l'altra, si cade in una schizofrenia che, prima o poi, finisce per alterare la fisionomia della struttura. D'altra parte, la ricchezza del museo è principalmente la sua collezione e la conservazione di questo patrimonio non può non aver una valenza economica; d'altro canto la fruizione è legata alla missione educativa del museo e alla sua capacità di produrre e diffondere conoscenza e perfino i servizi di ristorazione, poiché incidono sull'agio con il quale si svolge la visita, non sono del tutto neutrali. Il governo unitario di queste sfere di attività è dunque indispensabile, ma la complessità che la loro coesistenza genera implica non solo il coinvolgimento di più figure professionali ma anche l'integrazione di diversi sistemi di analisi, che permettano alla strategia di essere sufficientemente ampia. Le

esigenze di conservazione si contrappongono a quelle di fruizione anche nella misura in cui pongono limiti e condizionamenti alle modalità con le quali gli oggetti sono esposti. Anche all'interno della funzione espositiva del museo si verificano conflitti: quello fra il piano emotivo e il piano razionale che sono entrambi presenti nell'esperienza della visita, quello fra l'aura della quale il museo circonda gli oggetti e il contatto diretto che comunque il visitatore deve stabilire con essi. Rigore scientifico e accessibilità dell'informazione, correttezza e spettacolarità nella presentazione degli oggetti, impegno e piacere nello svolgimento della visita, sono tutte contrapposizioni che devono trovare un livello di conciliazione; ma questo livello non può essere quello dell'affidamento separato. Sapporre che i contenuti spettino alla direzione del museo e invece il modo di divulgarli e renderli attraenti al gestore esterno, perché il primo avrebbe maggiori competenze scientifiche e l'altro maggiori capacità nell'ambito della comunicazione, equivarrebbe di nuovo a operare una frattura snaturante. Per quanto sia più difficile, faticosa, e a sua volta generatrice di conflitti, la collaborazione deve riguardare la gestione nel suo complesso. Questo però non è possibile se si continua a valutare il museo in modo schizofrenico, ora solo in termini di audience e di incassi, ora solo in termini di consenso da parte della comunità scientifica di riferimento, e non si cerca invece di restituire ai termini valore culturale e valore economico tutta la loro estensione semantica, che li rende assai meno contrapposti di quanto siano divenuti con il tempo. L'esame del museo come struttura conflittuale in equilibrio ci conduce dunque a considerare il problema della sua gestione in senso organico.

Il secondo tema che vorrei proporre, e che è collegato al precedente, è il legame fra museo e democrazia. Il diritto alla cittadinanza, sul quale ha già insistito Massimo Montella, in questa struttura culturale - che non è condizionata dalle barriere linguistiche e che è aperta a tutti a prescindere dalla nazionalità, dall'età, dal censo, dalla fedina penale - va inteso in senso ampio. Il museo è un luogo nel quale davvero si può attuare quell'educazione alla cittadinanza terrestre che Edgard Morin considera uno dei sette saperi necessari all'educazione del futuro. A questa straordinaria apertura corrisponde però anche una straordinaria ingerenza del potere politico. Il museo è stato spesso usato come simbolo di prestigio, anche in senso nazionalistico, come canale di propaganda o di raccolta del consenso, perfino come strumento di sopraffazione di una nazione o di un'area socioculturale rispetto a un'altra. E' però comunque vero che i grandi investimenti in materia di musei pubblici sono possibili solo se ad attivarli è una forte volontà politica. E' un'ambivalenza legata alla natura del museo come struttura educativa, come simbolo dell'identità nazionale o locale, come generatore di modifiche negli equilibri sociali legati alla pianificazione e gestione del territorio. Il suo uso politico è per certi versi inevitabile, ma deve essere mantenuto entro i limiti della concezione democratica. D'altra parte, non si può pensare che i rischi di questo uso si annullino rinunciando alla sua natura pubblicistica o comunque alla sua destinazione pubblica. Un conto è immaginare nuove forme di coinvolgimento della società civile e delle sue forze produttive, un conto è trasformare il museo in un'impresa soggetta alle dinamiche del mercato. Essendo uno dei luoghi nei quali si esercita il diritto alla cultura, la garanzia di questo esercizio deve essere un fine sempre presente, anche se le modalità concrete del suo raggiungimento possono cambiare con le circostanze storiche. Il fatto che il museo sia anche una scuola di comportamenti civili ha risvolti sociali che producono effetti economici. Altrimenti continueremo a considerare l'economia del museo solo in senso finanziario, come il prodotto degli incassi della biglietteria e degli altri servizi, più l'eventuale indotto, dimenticando gli effetti a largo raggio e a lungo termine. Così la politica dei prezzi nel museo non può essere svolta solo in una prospettiva di mercato. In Italia il pagamento del biglietto d'ingresso, che fino agli inizi degli anni novanta era una tassa, risale a poco dopo l'unità nazionale. Non è questa la sede per discutere dell'eventuale ripristino della gratuità generale, che è rimasta tale in molti ambiti dell'area anglosassone; ma certamente una differenziazione che tenga

conto anche di certe esigenze sociali, e una strategia meno episodica di quella per lo più adottata in Italia adesso, possono rendere l'uso di questo strumento più equilibrato e nel contempo efficace. A volte l'obiettivo di offrire al pubblico un prodotto migliore e dunque più costoso, fa dimenticare che il prezzo seleziona il pubblico anzitutto su base censuaria. Le forme di gratuità generale o temporale vigenti attualmente in Italia sono elementi equilibratori e dimostrano anche che si opera ancora nell'ottica della garanzia di un diritto da adattare alle esigenze del più debole. Finché i finanziamenti pubblici esistono, e io mi auguro che in una certa forma esistano sempre, la gratuità, per quanto modulata, deve essere prevista.

La terza riflessione che vi propongo concerne il museo come struttura di mediazione fra il locale e il globale. La sua dimensione spaziale infatti è estesa non solo perché la collezione museale può includere anche oggetti appartenenti a culture diverse ma anche perché gli stessi visitatori possono provenire da paesi ambiti anche molto lontani; al tempo stesso il radicamento locale opera al livello sia dei rapporti fra la collezione e il territorio, ciò che in Italia è di particolare evidenza, sia al livello dei rapporti fra il museo e la sua comunità stabile di riferimento. L'aspetto più importante è che, sebbene con diversa intensità a seconda della tipologia e del luogo, il museo funge da mediatore fra i conflitti culturali, in un momento storico nel quale essi sono più drammatici di quelli politici e economici. Culture minoritarie che contestano le modalità con le quali le loro testimonianze sono rappresentate nei musei gestiti da quelle maggioritarie oppure che rivendicano di avere anch'esse i propri musei, fenomeni nazionalistici e campanilistici, sono gli aspetti negativi di una situazione che però sta generando anche molti esperimenti e innovazioni interessanti. Comunque il museo, in quanto struttura, è coinvolto nei grandi problemi del pianeta anche quando ha a che fare con il loro piccolo riflesso locale e tener conto di questo suo ruolo di prima linea è essenziale per misurare l'importanza della posta in gioco. Insegnare a rispettare la diversità culturale è una parte importante, e non delegabile, della funzione educativa del museo.

Anche quelli che i nostri colleghi inglesi chiamano *green issues*, ossia le questioni ecologiche o comunque connesse con lo sviluppo sostenibile sono tutt'altro che distanti dall'universo apparentemente protetto del museo. Intanto queste macchine tecnologicamente sempre più complesse sono grandi consumatrici di risorse energetiche: nei musei di dimensioni importanti, le utenze e la manutenzione degli impianti sono la prima delle voci di spesa. O il museo riesce a diventare produttore di energia pulita e opera nella prospettiva del contenimento dei costi, o le risorse a lungo andare non saranno sufficienti per alimentare i consumi che la proliferazione degli edifici museali continua a generare. L'educazione all'uso responsabile del patrimonio culturale e quella all'uso responsabile dell'ambiente, come sappiamo, sono interdipendenti e il museo anche in questo campo, come già avviene altrove, può candidarsi ad assumere un ruolo sociale nuovo. Anche questa è una sfida che può generare diverse e più avanzate forme di collaborazione.

Se innalzare il livello degli obiettivi è a mio avviso la prima condizione per affrontare il problema dei modelli di gestione, non v'è dubbio però che esistono ostacoli pratici da rimuovere affinché si possano condurre esperimenti dotati di sufficienti probabilità di successo. Uno di questi ostacoli, nella struttura pubblica, è l'incapacità di svolgere una vera programmazione pluriennale. Da noi i piani sono formalmente triennali ma sostanzialmente di durata variabile da un anno a tre mesi, perché l'entità delle risorse disponibili si conosce ad anno finanziario già iniziato e in qualche caso, come quello del 2007, già quasi finito. Inoltre sono anni che in Italia il bilancio dello Stato segue formalmente il metodo del budget ma ne prescinde sostanzialmente al momento di allocare le risorse. Se la progettazione culturale e quella economica non si coordinano, qualunque speranza di rendere la gestione coerente, e anche trasparente, è destinata a svanire.

Un altro ostacolo è l'attuale impossibilità delle strutture museali gestite in forma pubblicistica di vendere prodotti culturali. In Italia l'attività di studio, ricerca, curatela che si svolge abitualmente in

un museo non diventa una risorsa economica anche quando sarebbe deontologicamente corretto se non addirittura necessario. Un museo statale che progetta e organizza una mostra sostenendone tutti i costi potrebbe offrirla a un'altra struttura espositiva a un prezzo conveniente ma comunque traendone un profitto. Oltre alla suddivisione delle spese fra più sedi che co-producono un'esposizione, cosa che è ormai una prassi consolidata a livello internazionale e che si sta sviluppando anche da noi come forma di ottimizzazione dei costi, dovrebbe essere possibile anche ottenere forme di compenso, quando a ricevere la mostra è una sede che non ha in alcun modo partecipato alla sua organizzazione. Ma il museo può offrire molti altri servizi: la progettazione dell'allestimento degli spazi espositivi e dei depositi di altri musei non dotati di un corpus stabile di conservatori, architetti e restauratori; l'assistenza nella conservazione e alla catalogazione degli oggetti; pacchetti didattici, software per la gestione delle collezioni e così via. Si tratta naturalmente di valutare le incidenze sull'equilibrio economico generale, ma non vedo perché ai musei debba essere precluso ciò che invece alle università è permesso, con il solo limite che deve trattarsi di un'attività istituzionale e non di una prestazione professionale individuale. Per ora comunque il mio è solo un esempio per mostrare che anche i servizi e i prodotti culturali possono generare un mercato, nel quale però i rapporti fra pubblico e privato vanno ripensati. Come vanno anche ripensati i rapporti con le università, nelle quali si formano gli operatori museali di domani e con le quali, anche sul versante della produzione di servizi culturali, si possono stabilire alleanze meno timide di quelle finora attivate. Se ci limitiamo a porre la questione nei termini, assai limitati, della relazione fra soprintendenze e concessionari nell'ambito dei musei statali, le beghe quotidiane prevarranno sulle grandi strategie e quella che potrebbe diventare una grande sfida resterà una piccola rissa. Ma già da ora, all'interno di questa dinamica probabilmente provvisoria, si può cercare di sperimentare almeno la condivisione di un progetto che permetta a ciascun attore di sviluppare le proprie potenzialità partecipando alla riuscita complessiva. Come dicevo all'inizio, il progetto deve essere abbastanza ambizioso da giustificare la fatica della collaborazione e del reciproco adattamento che sempre implica. E per ambizioso non intendo molto impegnativo sul piano finanziario ma molto impegnativo sul piano dell'innovazione. Quanto alla prospettiva a lungo termine, credo che debba tener conto degli elementi di riflessione emersi dal lavoro del quale il professor Baia Curioni ha illustrato oggi gli esiti. Purché il sistema di valori sui quali si fonda il museo non venga alterato nei suoi aspetti costitutivi e purché i processi produttivi non siano interrotti in modo che sia impossibile stabilire dove risiede la responsabilità e come se ne attua il controllo, la gamma dei modelli di gestione è ampia e nulla vieta che se ne sperimentino contemporaneamente forme diverse, adattabili alle circostanze concrete di ciascuna istituzione in base a seri studi di fattibilità. E anche la gradualità, in campi del genere, è una regola di prudenza; dubito che bruschi cambiamenti generali imposti per legge siano la soluzione migliore, anche perché rischiano di innescare una sindrome della riforma che sarebbe poi difficile interrompere.”

## **Nadia Righi**

Museo Diocesano di Milano

*Un percorso dalla sponsorizzazione alla partnership, condividendo obiettivi e ideali, in una prospettiva di lungo termine: la collaborazione tra il Museo Diocesano e BPM Gestioni si presenta come una joint venture culturale per l'organizzazione dell'iniziativa Un capolavoro per Milano. Per il museo, un'occasione di valorizzazione delle collezioni, ma anche di sviluppo di competenze e relazioni.*

“Dopo aver letto la relazione della sottocommissione si è deciso di raccontare una particolare esperienza del Museo Diocesano, che ci sembrava molto significativa in termini di valore generato. L'esperienza che voglio raccontarvi è infatti legata non solo all'attività quotidiana del museo, ma soprattutto ad un evento particolare che il museo rinnova di anno in anno, a partire dalla sua inaugurazione, avvenuta nel 2001.

Il titolo del mio intervento di oggi è il seguente: Dalla sponsorizzazione alla partnership: il caso di una vera e propria joint-venture culturale tra il Museo Diocesano e BPM Gestioni, dove il termine joint venture è utilizzato quasi nel senso della sua traduzione letterale, e cioè di avventura insieme.

L'iniziativa oggetto della joint-venture culturale si intitola "Un capolavoro per Milano".

Al momento dell'inaugurazione del Museo è stato sin da subito evidente quali fossero i nostri interlocutori privilegiati, che coincidono di fatto con quanto è stato indicato dalla sottocommissione: gli enti pubblici, la comunità scientifica, il grande pubblico e infine la comunità intorno al museo. Il Museo Diocesano si trova nella zona del Parco delle Basiliche, un quartiere che è stato oggetto di un'attenta rivalutazione e riqualificazione urbanistica proprio nello stesso periodo dell'inaugurazione del museo. Lo stesso museo si è inserito a pieno titolo in questo contesto.

Oltre all'evento inaugurale del museo, intendendo far conoscere la nostra attività culturale e museale legata alla valorizzazione e alla conoscenza del patrimonio artistico della Diocesi e allo studio delle collezioni, abbiamo fin da subito percepito la necessità di pensare ad una serie di attività e di eventi collaterali: eventi espositivi, mostre, attività di altro genere. Proprio da queste intenzioni è nata l'idea dell'iniziativa Un capolavoro per Milano, che consiste nel portare ogni anno al Museo Diocesano un'opera che fosse straordinaria per qualità artistica e riconosciuta come capolavoro da tutto il grande pubblico, quindi anche da chi non è esperto di storia dell'arte, ma viene al museo solo per divertirsi, nel senso etimologico del termine. Il capolavoro scelto di volta in volta doveva avere alcune caratteristiche: doveva essere lontano dai consueti flussi turistici, non visitabile con estrema facilità dal pubblico milanese, oppure anche raggiungibile ma poco noto.

L'idea è nata da un'esperienza precedente. In occasione dell'inaugurazione del museo, abbiamo chiesto ad ogni istituzione museale milanese di prestarci, per un breve periodo, un'opera, in modo che si facesse una sorta di omaggio al museo appena nato. Oltre che ai musei milanesi, ci siamo rivolti anche alla Pinacoteca Vaticana, chiedendo al Direttore la Deposizione di Caravaggio, vera e propria icona della Pinacoteca Vaticana. Il direttore della Pinacoteca ha compreso perfettamente il principio che motivava la nostra forte richiesta ed ha acconsentito.

Così, il pubblico che entrava in museo per visitare le nuove collezioni era poi ovviamente attirato anche dalla bellezza del Caravaggio Vaticano, un'opera nota a tutti, ma che molti non avevano mai visto dal vero.

Piuttosto interessante è quanto emerso dai questionari compilati e restituiti dal pubblico in quel periodo: ciò che aveva colpito i visitatori, oltre alla ricchezza delle collezioni permanenti e alla suggestione degli spazi e del chiostro erano alcuni elementi come il sistema della comunicazione, l'impatto dell'allestimento e i cosiddetti servizi aggiuntivi. Il visitatore, entrando nel museo, si sentiva accolto e perfettamente a suo agio, e apprezzava particolarmente la nostra idea di esporre pannelli con spiegazioni didattiche sintetiche e non opprimenti, che dessero un'utile e breve chiave di lettura e poi lasciassero spazio all'impatto emotivo generato dall'opera e alla riflessione personale.

Ci siamo confrontati su questa esperienza con quello che poi è diventato il nostro partner fisso nell'iniziativa Un capolavoro per Milano, e l'idea è nata quasi come diretta conseguenza, così che ci siamo subito interrogati sulla possibilità di portare a Milano, nella sede espositiva del Museo Diocesano, un'opera straordinaria, che generasse un impatto emotivo molto forte, come era successo

con il Caravaggio Vaticano. Soprattutto ci siamo chiesti se non fosse possibile far diventare questa iniziativa un vero e proprio appuntamento fisso per i nostri visitatori.

Siamo rimasti colpiti poi dal fatto che, già dopo le prime due o tre edizioni, molte persone chiedessero quale fosse l'opera ospitata in quell'anno dal museo, indipendentemente da tutte le altre attività espositive e culturali (convegni, mostre, corsi) che il museo propone abitualmente. Un capolavoro per Milano è un appuntamento che è ormai ritenuto fisso dai visitatori del Museo Diocesano, e che viene perciò atteso di anno in anno.

Di fatto, quello che si è concretizzato tra noi e BPM Gestioni è stata una vera e propria joint venture culturale, in cui si concorre insieme verso uno stesso obiettivo, e non una semplice sponsorizzazione. Vale a dire il Museo Diocesano pone la propria specifica competenza storico artistica nell'individuare l'opera, nel chiederla ai proprietari, nello studiarla e nel realizzare la mostra dossier e il catalogo, mentre BPM Gestioni sostiene finanziariamente l'impresa.

Spesso, avendo a che fare con partner privati, la sensazione dominante è quella di una mancanza d'indipendenza e si teme fortemente il rischio di intrusione ed espropriazione di competenze dovute alla dipendenza economica dallo sponsor. La nostra esperienza e i risultati delle passate edizioni dimostrano invece come sia davvero possibile creare una vera e propria joint venture culturale, caratterizzata da una durata a lungo termine e da una condivisione di ideali.

Ovviamente si tratta di una joint venture regolata da un contratto, quindi c'è un marchio congiunto e vincolante e un'attenzione specifica alla promozione dell'iniziativa. Il logo è stato sin da subito depositato per avere una tutela anche dal punto di vista giuridico, e pensato per essere un riferimento visivo e grafico che sostenga la comunicazione di tutti gli eventi collaterali legati al capolavoro, organizzati sia dal Museo Diocesano (cicli di conferenze, presentazione del catalogo), che da BPM Gestioni, per valorizzare l'iniziativa e la partnership stessa. Ci siamo accorti che la creazione di questo marchio ha sviluppato, in un certo senso, sia la nostra immagine che quella del nostro partner, e che il fatto che sia depositato offre importanti garanzie reciproche.

Entrando nel merito dell'iniziativa vera e propria, nel 2002 abbiamo ospitato l' *Ecce Homo* di Antonello da Messina del Collegio Alberoni di Piacenza: nonostante Piacenza disti solo cinquanta chilometri da Milano, la gente è accorsa al Museo per vedere quest'opera, nonostante la sede espositiva abituale sia a breve distanza da Milano. Nel 2003 abbiamo puntato, invece, su un'opera straordinaria di Beccafumi, l' *Annunciazione*, che si trova nella chiesa parrocchiale di Sarteano, vicino a Siena, un luogo più lontano dai maggiori itinerari turistici. Questa è stata una scelta un po' più rischiosa. Ci siamo infatti accorti che il nome meno noto del pittore, nonostante la qualità altissima dell'opera e il medesimo approccio adottato in termini di ricerca scientifica, conservazione, restauro e comunicazione, ha richiamato un numero minore di visitatori.

Nel 2004, edizione di grande successo, abbiamo ospitato un'opera straordinaria di Caravaggio conservata a Dublino, la *Cattura di Cristo*, un'opera che si credeva perduta e che è stata ritrovata una decina di anni fa, quindi poco nota al pubblico milanese. L'esposizione a Milano di quest'opera è risultata un grande avvenimento. In questo specifico caso c'è stata anche una specifica collaborazione con il Curatore della Galleria Nazionale di Dublino, che non è stato semplicemente il prestatore dell'opera, ma si è coinvolto personalmente nell'iniziativa, lavorando ai saggi in catalogo e tenendo diverse lezioni e conferenze sul dipinto al nostro Museo.

Nel 2006 abbiamo ospitato un'opera conservata in Texas, la *Sacra Famiglia con Sant'Elisabetta e San Giovannino* di Andrea Mantegna.

Infine, nel 2007, abbiamo esposto l' *Annunciata* di Antonello da Messina. In questa occasione, molto preziosa è stata la collaborazione con il Centro Regionale di Restauro di Palermo, grazie al quale è stato possibile presentare al Museo Diocesano interessantissime novità emerse da una serie

di indagini diagnostiche non invasive da loro realizzate sul dipinto di Antonello anche con tecnologie del tutto innovative.

Ovviamente, il valore generato da questa iniziativa non si limita agli aspetti culturali, ma è interessante anche sotto il profilo economico, in primo luogo in termini di promozione. Dal nostro punto di vista, l'iniziativa invoglia il pubblico a venire a rivedere anche il resto del museo -dato che il capolavoro dialoga in modo stretto con la collezione permanente-, migliora il nostro network di relazioni intermuseali e sviluppa la nostra capacità di fundraising. Le nuove relazioni che abbiamo instaurato, grazie all'iniziativa, con regioni, città, nazioni e musei si sono rivelate estremamente utili sia per la vita culturale del museo e della città, sia per gli interessi di tipo più economico-finanziario del nostro partner.

In sostanza, possiamo dire che questa iniziativa, ha avuto un grande successo. Oltretutto capita ora che non siamo soltanto noi del Museo Diocesano ad impegnarci nella ricerca dell'opera adatta, ma spesso sono proprio altri musei, con cui abbiamo stretto nel tempo rapporti di vario genere, a proporsi come collaboratori per questa iniziativa. Ci siamo accorti, infine, che questa iniziativa si è rivelata, in un certo senso, una nuova modalità di fundraising, non più una sponsorizzazione mirata ad una iniziativa ben precisa, ma una vera e propria partnership che continua nel tempo e che, identificandosi con l'iniziativa, diventa un vero e proprio progetto culturale condiviso.

Un capolavoro a Milano rimane comunque un'iniziativa che, come tutte le altre organizzate dal museo, incrementa la ricerca scientifica, crea occasioni per restauri, e grandi emozioni per il pubblico. Direi che cultura ed emozione sono i due termini che più descrivono l'esperienza che abbiamo vissuto in questi anni.”

## **Davide Rampello**

Presidente Triennale di Milano

*Con l'obiettivo di creare un luogo fortemente caratterizzato e coerente con la cultura del progetto propria dell'istituzione, la Triennale di Milano presidia attentamente i contesti e le attività di valorizzazione: la risistemazione e la caratterizzazione degli spazi, la distinzione dell'offerta editoriale e della ristorazione, l'estensione degli orari di apertura, la presenza di servizi si dimostrano infatti decisivi per l'esperienza di visita nel suo complesso e per il rafforzamento dell'identità della Triennale. Un fondamentale apporto finanziario per la realizzazione dei progetti proviene dalla collaborazione con i privati, sotto forma di partnership.*

“Ho ascoltato con grande interesse gli interventi precedenti e vorrei sottoporre alla vostra attenzione alcune considerazioni.

Penso innanzitutto che non esistano metodi in assoluto validi per gestire un museo, ma che ogni realtà suggerisca un modello, una propria soluzione specifica. Inoltre, mi trovo totalmente d'accordo sul fatto che sia compito del museo o dell'istituzione culturale, garantire l'eccellenza della visita.

La Triennale, come sapete, era un Ente ed è diventata una Fondazione; non è un museo ma è anche un museo. E' un'istituzione che si occupa di design e architettura, ma anche di arti applicate, arti visive e delle loro molteplici declinazioni. Il design, ad esempio, sta sempre più diventando una modalità di intervento sulla realtà. Non è più esclusivamente legato al mondo dell'arredo, della moda o del cibo, ma si coniuga sempre più frequentemente con i servizi e più in generale con l'immaterialità; sempre più si afferma come cultura del progetto. Oltre alla funzionalità e all'estetica del prodotto, occorre oggi considerare anche una componente immateriale legata agli oggetti e ai sistemi di cui fanno parte; una componente che definisco etica.

Partendo da queste prime considerazioni, ritengo opportuno sottolineare quanto ampia possa essere la nostra area di intervento. Infatti, così come realizziamo una mostra dedicata a Renzo Piano,

ugualmente ne mettiamo in produzione una su Andy Warhol; fra pochi giorni apriremo in Bovisa una rassegna dedicata a Kiefer, mentre un anno e mezzo fa abbiamo realizzato una mostra sul problema del carcere.

Dicevo questo per sottolineare la natura complessa della Triennale e giungere al tema della valorizzazione; un aspetto fondamentale che non deve limitarsi alla sola linea editoriale, ma deve riguardare tutta la visita, dall'inizio alla fine.

Per quanto riguarda la Triennale, il primo passo che abbiamo deciso di compiere, ormai cinque anni fa, è stato quello di recuperare nella sua interezza il palazzo, riportandolo al suo antico splendore. Il palazzo era fatiscente e presentava un inutile affastellamento di allestimenti interni permanenti. Abbiamo affidato la ristrutturazione a Michele De Lucchi e devo dire che ha svolto un eccellente lavoro, perché ha restituito energia e luminosità all'edificio di Muzio. Con i fondi che ci sono stati destinati dal Ministero per la realizzazione del Museo del Design, siamo riusciti a restaurare e climatizzare tutta la Triennale. Abbiamo aperto le finestre del piano superiore e anche i lucernari che erano stati tamponati negli anni '60 e '70 perché allora si pensava che le mostre dovessero essere illuminate esclusivamente con luce artificiale. Per fortuna, la mostra di Renzo Piano è stata inondata di luce naturale che pioveva da ogni parte. Renzo Piano si è talmente innamorato dello spazio che ha subito pensato a un allestimento leggero e fluttuante, capace di armonizzarsi con la variabilità impalpabile e meravigliosa della luce naturale.

Il luogo, tuttavia, non si crea solo con un restauro impeccabile come quello che ha fatto e sta facendo Michele De Lucchi, ma anche offrendo una proposta editoriale innovativa e distintiva. E anche questo non basta; non bisogna infatti dimenticare la caffetteria e il book shop, che in Triennale non chiamiamo servizi, perché per noi sono delle vere e proprie eccellenze. La libreria è infatti diventata un punto di assoluto riferimento, non solo nell'ambito milanese, per quanto riguarda l'architettura e il design. Quella libreria fatturava già in passato, quando era affidata alla cura di un solo libraio, ben 1.300.000 euro. Oggi, scaduto il contratto, abbiamo emesso un bando di gara che ha visto la partecipazione di diversi soggetti, compreso il vecchio gestore. Pur di vincere la gara e ottenere la libreria, una nota Casa Editrice ha avanzato un'offerta di 450.000 euro l'anno per tre anni. Un'opzione molto vantaggiosa per noi, eppure abbiamo subito chiarito che la nostra libreria non sarebbe mai dovuta diventare la libreria della Casa Editrice e neanche del suo Gruppo Editoriale di riferimento, ma uno spazio indipendente, con un'offerta libraria vastissima e un formidabile catalogo di editori.

Questo principio è stato ben compreso dalla Casa Editrice e dall'imprenditore, anche perché, per recuperare l'investimento, l'unica strada da percorrere sarà quella di realizzare un'ottima libreria, in termini di immagine e capacità di generare profitti.

Ugualmente, per quanto riguarda il Coffee Design, che è il nostro ristorante, e il Fiat Caffé, un piccolo caffè-ristorante all'aperto che apriamo durante la stagione estiva, la gestione è stata affidata, sempre tramite bando di gara, non ad una società di catering come avveniva in precedenza (per altro con risultati qualitativi più che soddisfacenti), ma ad un abbinamento d'eccezione: Autogrill e Carlo Cracco.

Autogrill ha immediatamente colto l'opportunità di associarsi a Carlo Cracco per creare un eccellente luogo di ristorazione; dal canto suo, Cracco si è impegnato a elaborare piatti di altissima qualità, in linea però con gli standard di prezzi del Coffee Design.

Con un professionista come Carlo Cracco, questa sfida apparentemente impossibile è diventata realtà, perché più alto è il riferimento più la visione si allarga e l'offerta migliora. Adesso, grazie alle risorse di Autogrill, cambieremo completamente anche il lay out del Coffee Design, realizzando una serie di importanti interventi di ristrutturazione. Prima le vivande arrivavano molto buone, ma

già confezionate. Adesso, invece, riusciremo a realizzare una vera cucina e addirittura, mangiando, sarà possibile vedere i cuochi che lavorano dietro un vetro di cristallo.

Questo punto è molto importante, perché il Bookshop e il Coffee Design sono offerte che equivalgono a una buona mostra. Mangiare al Coffee Design sarà un'esperienza, una sorta di immersione complessiva nel food design.

E' del tutto evidente che iniziative come queste, portano a un'identificazione del marchio Triennale e ad una sempre maggiore valorizzazione del luogo. Ecco, proprio questo è il punto che ci sta veramente a cuore: creare un luogo.

Il nostro principale motivo di soddisfazione, a parte quello di essere passati da 42.000 visitatori l'anno a circa 600.000 presenze, consiste soprattutto nella complessità e differenziazione del nostro pubblico, composto da un 73% di giovani dai 18 ai 40 anni. Inoltre, e questo è un dato molto importante, al sabato e alla domenica la Triennale è piena di famiglie, con bimbi e genitori che non vengono solo per visitare una mostra, ma per trascorrere ore nei nostri spazi. Soprattutto in primavera e in estate, quando il parco garantisce la massima sicurezza, vediamo i bimbi giocare, i genitori bere il caffè, comprare un libro, andare a turno a visitare le esposizioni.

Il Museo del Design che abbiamo recentemente inaugurato, costituisce un ulteriore elemento di identificazione e caratterizzazione del luogo Triennale. Anche in questo caso, ciò che ha caratterizzato la realizzazione del museo è un concetto fluido, la visione di un museo mutevole, contrapposta a quella classica del museo statico.

In questo processo di valorizzazione della Triennale, non possono essere dimenticate anche le azioni volte a mantenere alto il livello di motivazione del personale. Convochiamo i dipendenti della Fondazione all'incirca una volta al mese, per comunicare loro i progetti e coinvolgerli pienamente nelle iniziative che intendiamo svolgere. In Triennale siamo talmente sottodimensionati che la motivazione reale (cioè la partecipazione attiva al progetto dei singoli membri della Fondazione) costituisce un fattore determinante per il successo delle iniziative.

Un altro aspetto fondamentale è il coinvolgimento dei privati, necessario per reperire una parte delle risorse necessarie alla realizzazione dei nostri progetti. Abbiamo eliminato totalmente il concetto di sponsor, perché siamo convinti che nessuno debba mettere i propri denari nella Triennale solo per il gusto di metterceli oppure sperando di trarne qualche piccolo beneficio d'immagine.

Il concetto vero è che ci siamo imposti di proporre progetti che possano essere condivisi da soggetti terzi. Una logica che trasforma gli sponsor in partner.

Quando abbiamo pensato di realizzare il Museo del Design, ad esempio, ci siamo scontrati con la necessità di individuare uno spazio espositivo di 2.000 metri quadrati, in cui allestire le mostre che non sarebbe stato più possibile realizzare in Triennale. Ci siamo chiesti dove poter insediare questa nuova Triennale. Chiaramente, guardandoci intorno, abbiamo scelto il quartiere più affine a noi: la Bovisa, un luogo psicologicamente lontano ma in realtà molto vicino al cuore della città. Perché questo? Per molti motivi. Intanto perché esiste un legame solido con il Politecnico, la cui vicinanza poteva giovare a entrambi. Inoltre sapevamo di avere le caratteristiche giuste per favorire e accelerare il processo di valorizzazione della zona.

Siamo partiti da zero, senza fondi, e siamo riusciti a dare alla città, alla regione e all'Italia una struttura che oggi vale circa 5 milioni di euro.

Tornando al tema del partner, eravamo ben consapevoli del fatto che portare la Triennale in Bovisa avrebbe voluto dire attuare una piccola rivoluzione, soprattutto negli orari. In altre parole, questa iniziativa avrebbe avuto senso solo con una programmazione di grande richiamo, comprensiva di Bistrot e Bookshop eccellenti, ma soprattutto riuscendo a mantenere aperta la struttura il più a lungo possibile. La Bovisa è infatti un quartiere che alle 19.30 si spopola, pur essendo pieno di giovani che gravitano nell'area durante il giorno. Grazie alla sensibilità di un privato e di un amministratore

delegato, siamo riusciti a reperire i denari necessari per pagare gli straordinari ai nostri dipendenti e tenere aperta Triennale Bovisa tutti i giorni fino alla mezzanotte, e il Bistrot fino alle 2.00. Questa scelta si è rivelata subito vincente, considerato che il 30% dei nostri visitatori viene dalle 8.00 in poi, cioè dopo il lavoro, alla ricerca di un luogo in cui trascorrere una serata piacevole e interessante.

Mi auguro che questa abitudine diventi un costume sempre più consolidato e diffuso. In ogni caso, a noi sembra già molto importante essere riusciti a offrire al pubblico un luogo un po' speciale, dove trascorrere il tempo in modo gradevole e intelligente.

Certo, tutto questo implica uno sforzo non indifferente e l'attenzione costante a ogni dettaglio. Un sforzo però ampiamente ripagato, perché la Triennale, con i soci istituzionali Ministero dei Beni Culturali, Regione, Provincia, Comune e Camera di Commercio, riesce ad autofinanziarsi per il 63% e presenta un bilancio in pareggio. Quest'ultimo aspetto è, tra l'altro, fondamentale, perché ci permette di essere liberi da condizionamenti e tiene lontane polemiche inutili e critiche futili.

Vorrei concludere dicendo che il modello Triennale è nato dall'anima stessa della Triennale, interpretata in maniera nuova, adeguata alla società e alla città, rafforzato inoltre da una decisa politica di relazioni con tutti i più importanti musei internazionali. In questo momento abbiamo sei mostre in giro per il mondo: una a Seul, una a Mosca, un'altra a Buenos Aires, un'altra a Hong Kong e infine una a Tokyo, dove Triennale ha una propria sede di 1.000 metri quadrati, in cui, da un anno a questa parte, abbiamo già realizzato ben sette mostre. E' evidente che una cosa del genere sia nata e stia crescendo proprio perché è stata l'identità stessa della Triennale a suggerirci la strada da percorrere.

Adesso, per concludere, stiamo lavorando alla progettazione del Museo d'Arte Contemporanea e a quella di un centro internazionale che si occuperà di fotografia, web e televisione e che si chiamerà Triennale Image.”

## **Alberto Vanelli**

Direttore Venaria Reale

*Il museo come luogo di conservazione ma anche di interpretazione e produzione culturale. L'esperienza di direzione della Reggia di Venaria, complesso monumentale di notevoli dimensioni e recentemente aperto al pubblico dopo il restauro, offre spunti di riflessione sulla natura dell'esperienza di fruizione, sulla dimensione civile del museo nei suoi rapporti con il territorio circostante, sulla ridefinizione del rapporto tra pubblico e privato come ricerca di una nuova imprenditorialità.*

“Vorrei innanzitutto ringraziare chi mi ha invitato a questo convegno. Varie vicende della vita hanno fatto sì che per vent'anni mi sia occupato, insieme a Massimo Montella, di legislazione, programmazione e governo del sistema del patrimonio culturale. Da un anno o due ho cambiato lavoro, e sono stato incaricato di dirigere prima le opere di restauro e di recupero e poi l'attività di gestione della Reggia di Venaria. Questa esperienza è stata per me molto arricchente e mi ha permesso di venire a contatto con punti di vista nuovi e interessanti.

Vorrei spendere innanzitutto due brevissime parole per descrivere la Reggia di Venaria, dato che si tratta di un istituto culturale di recente apertura.

Venaria è un territorio, un complesso monumentale molto grande: 80.000 mq di solaio all'interno della Reggia, inseriti in un centro storico di ragguardevoli dimensioni e in un territorio urbano importante, 80 ettari di giardino credo siano i più grandi d'Italia, e, infine, 3.000 ettari di parco recintato, chiuso e ben conservato. Dentro i 3.000 ettari di parco c'è un'altra residenza reale di

50.000 mq (il Borgo Castello) e un insieme di altre 20-30 cascine rurali, alcune di ragguardevole interesse architettonico e di dimensioni non banali. Sono stati spesi 200 milioni di euro per il recupero di tutta l'area. Sono stati impiegati sette-otto anni per il restauro fondamentale della Reggia. Sono tuttora in corso altre opere per il completamento dei restauri, ma finalmente nel 2007 è stato aperto al pubblico il percorso storico della Reggia con i primi 20-30 ettari di giardino reinventati e restituiti secondo il disegno antico.

E' già attivo e con risultati brillanti, nelle scuderie alfieriane della Reggia, un centro per il restauro, terzo polo italiano dopo l'Istituto Centrale per il Restauro e l'Opificio delle Pietre Dure. Nel Parco della Mandria, abbiamo poi riattivato, in una grande cascina d'epoca costruita all'uopo, l'allevamento dei cavalli e creato una scuola con attività formative e divulgative connesse all'uso del cavallo. Nei prossimi due o tre anni sono previsti l'inaugurazione e il completamento della grande scuderia della Reggia, la completa realizzazione di altri 30-40 ettari di giardini già appaltati, e il recupero integrale del Borgo Castello e dell'altro pezzo di Reggia sabauda da destinarsi integralmente ad attività legate alla natura e al paesaggio.

Da qualche mese questa struttura è aperta al pubblico: il 9 giugno 2007 sono stati aperti 30 ettari di giardini, mentre dal 12 ottobre 2007 sono visitabili il Castello e la Reggia, con risultati importanti in termini di pubblico. Ad oggi, infatti, ben 200.000 persone hanno visitato la Reggia, numero a cui vanno aggiunte le 100.000 persone che hanno visitato solo i giardini (probabilmente torinesi che già conoscevano la Reggia). Inoltre abbiamo già ricevuto 120.000 prenotazioni a partire da domani e fino all'11 maggio, giorno in cui si completerà il primo evento espositivo realizzato nella Reggia.

Questa esperienza mi ha entusiasmato e arricchito, ma mi ha anche profondamente fatto riflettere circa la gestione di un patrimonio di queste dimensioni. Il costo delle utenze e delle manutenzioni ordinarie di un anno è di 2.500.000 euro, gli addetti ai lavori, in questo momento ancora precario, sono 250... Tutte le dimensioni di costo e di organizzazione di una struttura di questo tipo pongono problemi economico-finanziari, organizzativi e gestionali di grandissima complessità.

Vorrei aggiungere che mi riconosco sostanzialmente nell'impianto concettuale proposto dal professor Baia Curioni e l'esperienza che ho maturato mi fa condividere appieno il telaio che egli propone come risultato degli studi e del lavoro della sottocommissione. E' evidente che la scala di problematicità messe in evidenza (costi, organizzazione, numero di persone, livello dei visitatori, ecc...) richieda una riflessione profonda sul modello e sulle forme di gestione di complessi monumentali e sulla possibile applicabilità degli stessi anche a patrimoni artistici di minori dimensioni.

Esiste poi sicuramente tutta la tematica della conservazione del patrimonio, che va dalla ricerca al restauro, alla conservazione, agli studi scientifici. Questa è una sezione fondamentale di una struttura museale ed è anche quella in cui noi siamo più ricchi: esistono scuole, bibliografie, esperienze, esistono istituti, sovrintendenze, uffici, esistono professioni anche private che su questo campo hanno fortemente consolidato conoscenza e competenza.

Un secondo aspetto, che non è oggetto del convegno di oggi, ma che andrebbe adeguatamente approfondito, è la questione dell'ermeneutica museale: un museo non è soltanto un luogo che conserva il patrimonio, ma è anche un luogo che propone, un luogo di produzione culturale, di interpretazione di ciò che si possiede, il modo e la forma. Il museo è un luogo vivo.

Mentre la parte filologica, e cioè il conoscere ciò che si ha, è ormai consolidata, la parte del linguaggio e della concettualizzazione di ciò che si vuole comunicare attraverso la collezione e lo spazio apre un ambito di lavoro importante su cui varrebbe la pena discutere e ragionare.

Succede infatti che, benché il tema dei linguaggi della comunicazione museale e della creazione dell'esperienza di visita non sia assolutamente banale, su questo argomento esiste molta meno dottrina, meno scuola, meno bibliografia che orienti chi si trova a dirigere un museo, a doverlo

pensare, riproporre, animare, cambiare, trasformare quotidianamente in una struttura di comunicazione e di produzione culturale, di diffusione e di divulgazione. La gestione finanziaria, operativa e organizzativa di un museo richiede professionalità, competenze, modelli, esperienze.

Tuttavia, su questi ultimi aspetti vi sono stati recentemente dei chiari passi in avanti. L'idea, inizialmente considerata blasfema, della trasformazione di un istituto culturale in un'organizzazione in cui anche gli aspetti economici, finanziari, organizzativi, gestionali e di governo fossero ritenuti essenziali, è ormai generalmente accettata, come la riunione di oggi dimostra.

Vorrei poi mettere l'accento su un ulteriore aspetto, a mio avviso sottovalutato: il problema del visitatore.

Lo studio di oggi identifica i cosiddetti prodotti museali: il catalogo, l'audioguida, la visita guidata, la caffetteria, il book shop, ecc... Tuttavia, a mio avviso, il prodotto è uno: la visita del visitatore al museo, non soltanto l'acquisto del biglietto di entrata, ma l'intera esperienza di permanenza al museo di colui che viene a visitarlo.

All'impegno che il museo mette nella conservazione del patrimonio dovrebbe corrispondere un impegno di eguale portata per quanto riguarda la concettualizzazione, la formazione e l'organizzazione dell'esperienza di visita.

La visita non è soltanto l'ingresso, l'attraversamento dello spazio museale e l'uscita: la visita comincia dalla decisione di venire al museo, continua attraverso il percorso di mobilità per raggiungere la struttura, comprende l'intera permanenza e si completa con la discesa dal pullman o con il ritorno con l'automobile a casa. Tutto è dunque importante: le modalità di accoglienza, le forme e gli strumenti di comunicazione, i servizi collaterali e di assistenza, il book shop, il ristorante, il bar, ecc...

Ritengo che se si concepisce il prodotto (la visita al museo) come esperienza totale del fruitore museale si adotta un punto di vista innovativo, e tale innovatività è da riscontrarsi soprattutto nel modo in cui viene organizzata la stessa attività istituzionale del museo. A tal proposito, vorrei sottolineare come la parola servizi aggiuntivi sia inadeguata, poiché tali servizi non sono assolutamente collaterali all'essenza del percorso di visita, ma costituiscono parte integrante della visita stessa. Il modo in cui la persona raggiunge il museo, dove parcheggia, dove mangia, dove si ferma, di quali servizi fruisce, ecc., sono tutti aspetti basilari del prodotto visita al museo che hanno un impatto sulla condizione psicologica, intellettuale, fisica ed esistenziale del visitatore. Il prodotto che l'istituto museale, in quanto istituto di cultura, riesce così ad offrire è una completa offerta integrata.

Detto questo, non vorrei essere tuttavia frainteso. Le mie riflessioni fanno riferimento all'esperienza esistenziale del visitatore, a quell'aspetto individuale e personale che rende la visita ad un museo un'esperienza importante nella vita delle persone, e non ai risvolti turistici e alle possibili relazioni con i tour operator.

In questo senso, il dibattito pubblico/privato, così come impostato oggi, non appare convincente, in quanto sembra persistere una distinzione netta fra i compiti culturali e civili del pubblico (la cultura, la ricerca, lo studio, le garanzie, la fruibilità per tutti, ecc.) e quelli per così dire (economicamente) utili del privato (il catalogo, l'autoguida, la prenotazione, il pullman, ecc.). Questo modo di pensare cozza inevitabilmente con la concettualizzazione dell'istituto culturale come fornitore di un'offerta integrata e non solo come ente deputato alla conservazione.

L'esperienza maturata negli anni mi induce a sostenere che il quid che manca al pubblico, e che potrebbe giungere dal privato, è costituito dall'imprenditorialità necessaria ad organizzare il prodotto visita in forma tale da essere di grande attrattività per il fruitore stesso. Questa imprenditorialità è oggi il centro ed il motivo principale di un'alleanza possibile tra pubblico e privato, un'alleanza che permetta di superare quella logica di sezionamento tra funzione pubblica

alta e funzione privata economicamente utile. Tra l'altro, tale logica non risulta neanche corretta: poiché un museo, per quanto capace, non riuscirà mai a coprire con le entrate più del 30-40% dei costi, risultando dunque in costante perdita, non è giusto che la pubblica amministrazione si faccia carico degli oneri e che i margini di utile vengano invece sbriciolati tra privati.

Sono ovviamente favorevole all'outsourcing, alla privatizzazione e agli appalti nei confronti di imprese specializzate se si tratta di servizi come ad esempio la pulizia degli ambienti o la stampa di un catalogo, in quanto è impensabile che una Regione (o un museo) posseda tali competenze.

Io credo che, nel momento in cui si voglia trasformare l'istituto culturale museo in un'impresa, l'operazione imprenditoriale debba essere integrata: ci deve essere un fabbisogno, un budget, una disponibilità, ma soprattutto un equilibrio tra la parte finanziaria e quella organizzativa. Tale equilibrio è il fulcro del compito del bravo manager.

Per concludere, vorrei aggiungere come, in tale contesto, diventa decisivo anche il rapporto col territorio circostante: non si può, in quest'ottica, pensare ad un museo senza tener conto del territorio. Se l'esperienza di visita deve essere concepita come globale e totalizzante, bisogna comprendere come il bene culturale non sia estraneo al sistema culturale e territoriale che lo circonda. Anzi. Se è vero che l'esperienza di visita comincia con la partenza da casa e finisce con il ritorno a casa, allora tutta l'esperienza di avvicinamento e di contestualizzazione della visita è strettamente legata a ciò che c'è attorno al museo, al contesto (urbano o non) nel quale è inserito.

Infine, è doveroso rilevare un ultimo aspetto interessante. I visitatori che vengono a Venaria chiedono al museo se possono venire anche con gli animali domestici, se c'è una babysitter che si prenda cura dei figli, se c'è un luogo vicino per delle cure mediche, se vi sono tutti gli adeguati servizi per le persone diversamente abili. I visitatori, cioè, rendono sempre più esplicita la dimensione civile totale del museo.

Dopo un'iniziale incomprensione, ho capito come l'istituto culturale sia, in realtà, in grado di offrire tutto: è a carico del museo l'esperienza globale di visita che la singola persona intende fare, comprese le sue problematiche civili.

Questo vuol dire che il visitatore non ha più autonomia nella sua esperienza di visita e di fruizione culturale? No. Non è vero. L'autonomia del visitatore si concretizza prima della sua partenza, nel momento in cui manifesta (e soddisfa) l'esigenza di conoscere sempre di più l'insieme dei servizi e dei sistemi offerti, per strutturare, da solo e in autonomia, la sua permanenza al museo. Poi, una volta al museo, il visitatore si aspetterà di trovare quell'offerta integrata di cui aveva preso conoscenza preventivamente e in autonomia. Dall'analisi di molteplici blog e siti Internet in cui vengono spontaneamente raccontate le esperienze di singoli individui, emerge chiaramente come l'esperienza integrata di visita sia sempre più riproposta come racconto di una giornata della propria vita, di grande intensità sia sul piano educativo-formativo che su quello esistenziale.

Tutto ciò apre la strada ad una prospettiva nuova: un ripensamento dell'organizzazione museale in grado, da un lato, di offrire un'esperienza umana di grande intensità e, dall'altro, di ridefinire il rapporto tra pubblico e privato come ricerca di un'imprenditorialità nuova, di una partnership proficua e di lungo periodo.”

**Gaetano Golinelli**  
Università di Roma

*L'intervento conclusivo individua, con riferimento al precedente dibattito, alcune problematiche applicative connesse all'adozione di un'ottica imprenditoriale nella gestione del patrimonio museale italiano: la mancanza di fondazioni nel Sud Italia a sostegno degli interventi culturali, la*

*parcellizzazione territoriale dei musei e l'assenza di una consapevolezza diffusa circa il potenziale insito nella creazione di sinergie di rete.*

“Innanzitutto vorrei ringraziare il Prof. Baia Curioni ed il Centro di Ricerca ASK per l'opportunità datami di partecipare a questo incontro, che offre tanti spunti di riflessione ad uno studioso d'impresa come me.

Mi sembra oramai assodato che esistano diverse angolazioni dalle quali può essere affrontata la tematica dei beni culturali e, segnatamente, dei musei. Una prospettiva più tradizionale di carattere culturale, una visione macroeconomica incentrata sul dibattito circa l'allocazione ottimale delle risorse pubbliche, che sono per definizione scarse e che devono essere destinate ad una pluralità di ambiti quale, ad esempio, la sanità e, infine, un'ottica imprenditoriale di partecipazione allo sviluppo del territorio, che nel convegno di oggi è fortemente sostenuta.

Dai vari contributi, emerge che quest'ultima prospettiva ha assunto contenuti fortemente aziendalistici, basati sui concetti di miglioramento dei processi, di catena del valore di Porter e di efficienza. In questo quadro, ha trovato adeguato spazio il dibattito sul rapporto pubblico/privato e sulle forme migliori di esternalizzazione, data la forte preoccupazione che tali esternalizzazioni possano snaturare la funzione primaria del bene culturale, e cioè la creazione di utilità per una serie di portatori di interessi molto variegati.

In seguito, gli interventi si sono incentrati su temi più propriamente imprenditoriali e, in primo luogo, su quello del governo. Esiste sì il momento della gestione, ma esiste anche e soprattutto l'idea progettuale che deve essere portata avanti. Credo che certamente sussistano dei vincoli dovuti al ruolo della proprietà, pubblica o privata che sia; emerge tuttavia con forza la marcata possibilità di gestire il museo in ottica imprenditoriale e all'insegna di un rinnovamento continuo della sua offerta culturale.

Vorrei ora rivolgere l'attenzione ad un fatto significativo. A questo tavolo, oggi, si sono succedute persone che gestiscono organizzazioni museali di notevole prestigio, ubicate in centri o in aree urbane di grande rilevanza. Queste organizzazioni sono sostenute anche dal sistema delle Fondazioni, il quale ha giocato e gioca tuttora un ruolo determinante nello sviluppo culturale del Paese. Tuttavia, le Fondazioni, per quanto a mia conoscenza, si fermano sostanzialmente al Centro-Nord. Il Sud dell'Italia non gode, dunque, del supporto di tale sistema.

Altro problema tipicamente italiano è quello della dimensione dei musei. Massimo Montella, nella sua introduzione al lavoro della Commissione, ha parlato dell'Italia come di un museo naturale, in quanto il nostro Paese possiede il singolare privilegio della continuità territoriale dei fenomeni storici e artistici. E' stato più volte ricordato come vari piccoli comuni e musei detengano opere di grande importanza. Ora, come si valorizzano i piccoli musei? La Commissione ha, a tal proposito, introdotto il concetto di rete e di massa critica.

Per creare una rete, però, è necessario che qualcuno ne abbia chiaro in mente il progetto. Massimo Montella ha vissuto l'importante esperienza di creazione della rete museale umbra e l'ha plasmata avendone ben chiari in mente gli attori e l'assetto delle loro relazioni reciproche e con il contesto. Indipendentemente dal fatto che si costituisca una rete cittadina, provinciale o regionale, vi è l'imprescindibile necessità che esista qualcuno che abbia la visione, la capacità e l'imprenditorialità per realizzarla.

Certo, il Paese si aspetta che dal suo patrimonio culturale venga generato valore, non solo in termini economici, ma anche sociali. Anche la Reggia di Venaria, pur magari non generando flussi di cassa e non raggiungendo l'equilibrio economico, produce però, come è stato illustrato, un grande valore in termini di identità collettiva, di tradizione culturale, di simbologia storica.

Vorrei concludere dicendo che oggi è impossibile pensare che il turismo non sia importante; il nostro patrimonio culturale deve contribuire a generare flussi turistici di qualità: non basta il mare, il sole e il piccolo museo tout court; servono musei che diano al visitatore prodotti di qualità e che procurino sostanziali ricadute. Il futuro del Sistema Italia, a mio giudizio, sarà sempre più legato alle capacità degli operatori culturali. E' necessaria dunque un'imprenditorialità diffusa, consapevole dei rischi e dei vincoli legati alla gestione ed alla fruizione del patrimonio culturale del nostro Paese, e conscia del fatto che il benessere di tutto un territorio può essere implementato facendo leva sui beni museali valorizzati con consapevoli impostazioni di governo e razionali ed efficienti strutture, progettazioni e disegni organizzativi.”