



Università di Ferrara

A.N.M.L.I.

Associazione Nazionale
Musei Locali ed Istituzionali

I Quaderni del MuSeC



**Tesi di Perfezionamento
2005**

SOMMARIO

1. L'approccio a rete tra enti culturali (<i>Luca Pontoni</i>).....	3
2. Il management di un museo: differenze, contrasti, influenze e confluenze tra gestione pubblica e gestione privata (<i>Paola Centi</i>)	12
3. Il management del museo: l'adozione del sistema aziendale di gestione di un bilancio museale (<i>Erika Alberghini</i>)	21
4. Intellectual property management e musei (<i>Diego Galizzi</i>)	31
5. I piani di gestione dei siti Unesco: da modello a realtà. L'esperienza italiana (<i>Annalisa Carpi</i>)	38
6. Fondazioni pubblico-private e gestione dei musei: i pro e i contro (<i>Rocco Mangini</i>).....	59
7. Finanziamenti comunitari per l'accessibilità all'arte (<i>Consuelo Marescalchi</i>).....	74

1. “L’approccio a rete tra enti culturali” (Luca Pontoni)

Introduzione:

Negli ultimi dieci anni si è assistito a un notevole crescita delle forme di cooperazione fra diverse strutture in campo culturale. Il fenomeno riguarda in modo particolare i musei ma sta coinvolgendo col tempo le altre strutture culturali, gli enti territoriali e soggetti privati; a partire poi dalla fine degli anni '90, è iniziato a essere recepito e previsto dalla legislazione in materia.

La velocità con cui queste strutture si stanno sviluppando, il carattere sperimentale che manifestano e la necessità di adeguarsi a situazioni locali hanno portato allo sviluppo di modelli organizzativi diversi. Già la nomenclatura non è ancora ben definita e sussiste una certa confusione nei termini tra Sistema museale, rete museale, distretto culturale...ecc.

Si vuole allora con questo lavoro tentare di fornire una visione di insieme del tipo di relazioni osservate in queste strutture.

Il lavoro si basa essenzialmente su casi italiani, è ricavato da fonti secondarie e non pretende di essere esaustivo.

Nomenclatura

G. Venturini parla di¹: “sistema museale con riferimento ad un determinato ambito geografico ... o ad uno specifico settore tipologico ... al fine di evidenziare l’esigenza di realizzare un coordinamento fra i musei, almeno per quanto concerne l’erogazione di servizi...” e aggiunge “la logica sottesa al sistema è quella della gestione in comune dei servizi e delle attività che consenta di ottimizzare le risorse di ciascun elemento dell’insieme e realizzi sinergie derivanti dal fatto che le relazioni non sono somma quanto potenziamento delle parti”.

S. Bagdadli definisce invece una rete museale come “una trama di relazioni non competitive che connette entità autonome in assenza di controllo e direzione unitaria”² sottolineando come questa differisca da un sistema in quanto prevede la cooperazioni tra enti non facenti capo a un unico proprietario; tuttavia questa definizione è contestata da altri autori. Una ulteriore distinzione³ è operata tra le reti di musei, definite reti culturali integrate omogenee, e i distretti culturali, definiti reti culturali integrate eterogenee.

In linea di massima, tutte queste strutture sorgono e sono in relazione con un territorio specifico, anche se possono essere più o meno legate a un determinato tema.

Dal punto di vista legislativo, le leggi nazionali che regolano il settore sono anzitutto la legge 267/2000 (Testo Unico sugli Enti Locali), il D.L. 490/1999 e soprattutto la legge 42/2004 (Testo Unico dei Beni Culturali) che fissano la ripartizione delle mansioni relative alla cultura tra lo Stato e gli Enti Locali in funzione di un sempre maggiore affidamento agli enti locali delle stesse, fatta salva la generale attribuzione della tutela dei beni allo Stato.

La maggior parte della normativa sui sistemi culturali viene così a dipendere dalle varie legislazioni regionali. Allo stato attuale delle cose (2005), molte regioni si sono già dotate di strumenti legislativi in questo senso che presentano vari punti simili. In generale, le leggi regionali considerano la costituzione di sistemi un obiettivo da perseguire in via prioritaria e ne auspicano e favoriscono la formazione. Riguardo le dimensioni sembra che la dimensione “ideale” per i sistemi sia a livello provinciale o intercomunale (coprente comunque una larga parte della provincia in

¹ G. Venturini La gestione del distretto museale dal punto di vista turistico in *Creare e valorizzare i distretti museali* a cura di B. Sibilio Parri Francoangeli 2004

² S. Bagdadli *Le reti di musei* Egea 2001

³ P. Seddio *Dalle reti interistituzionali alla costituzione di un sistema di governance pubblica territoriale* in *Creare e valorizzare...* cit.

questione), anche se non mancano esempi su scala minore (soprattutto nel caso di città di grandi dimensioni) o maggiore (regionale).

In queste circostanze, si sono sviluppati diversi modelli organizzativi per rispondere adeguatamente alle caratteristiche di ciascun sistema.

Letteratura

Un punto di riferimento per approcciare la discussione sulle reti è il testo a cura di Angela Roncaccioli “L’Azienda Museo Problemi economici, gestionali e organizzativi” e in particolare il saggio di M. Bianchi “L’organizzazione a rete: un possibile modello per i musei locali” che fornisce una descrizione manageriale dell’organizzazione a rete e delle possibilità da essa offerte.

Il testo di riferimento più importante è Le Reti di Musei a cura di Silvia Bagdadli⁴. Il testo raccoglie e confronta una serie di casi esemplari di reti in Italia confronta

Una raccolta di saggi di alto interesse si trova nel quarto volume degli Atti del Convegno “L’Azienda Museo: dalla conservazione del valore alla creazione di valori” (2003) curato da Barbara Sibilio Parri e dal titolo “Creare e valorizzare i distretti museali”. Nei numerosi interventi raccolti vengono presentate una serie di casi incentrati sulla creazione di sistemi relazionali tra strutture simili o basate sullo stesso territorio; si farà qui particolare riferimento ai lavori di G. Venturini, L. Gavitelli, P. Seddio, E. Bonel e F. Donato. Anche gli altri tre volumi degli stessi atti⁵ contengono (anche se in maniera meno dedicata) elementi utili.

Il volume di Massimo Montella “Musei e beni culturali. Verso un modello di governance” pone in luce come l’organizzazione a rete costituisca quasi un passaggio obbligato dove gli enti in questione siano una gran quantità di piccole strutture. Sottolinea inoltre come esistano diverse tipologie di reti anche se il numero di modelli applicati nel nostro paese sembra limitato e le difficoltà che possono emergere nei vari casi locali.

Gli altri testi di riferimento sono citati in bibliografia

Principi Generali

Quando prendiamo un insieme di enti e proviamo a costruire un sistema di relazioni che li connettano è possibile individuare alcuni possibili modelli organizzativi generali. Se esistono delle interazioni dirette tra gli enti tramite le quali gli enti scambiano direttamente informazioni si dice che esiste una rete. Le reti reali non sono in realtà perfettamente simmetriche ma tendono a creare dei centri e dei nodi ed è comunque normale una qualche forma di relazione gerarchica ma la definizione di rete viene comunque applicata quando si tratta di sistemi di interrelazione diretta tra enti altrimenti distinti.

Quando si parla di reti di relazione si distingue normalmente tra tre tipologie generali:

tipo	Meccanismi di relazione	Caratteristiche
Sociale	Interpersonali e preesistenti	Reciprocità Condivisione informazioni Fiducia
Burocratica	Base formale	Può includere o no una struttura

⁴ Cit.

⁵ “Governare il Museo Differenti soluzioni istituzionali e gestionali”, “Definire la missione e le strategie del museo”, “Misurare e comunicare i risultati: l’accountability del Museo”, tutti a cura di B. Sibilio Parri per Francoangeli 2004

	Non coinvolgono proprietà	centrale Imposta da normativa
Proprietaria	Base azionistica	Ripartizione formale

Nel campo degli enti culturali sono possibili tutte e tre le tipologie. Le reti sociali sono molto diffuse e coinvolgono essenzialmente lo scambio di comunicazioni scientifiche fra gli enti coinvolti; spesso e volentieri coincidono con la rete di conoscenze personali degli operatori.

La rete burocratica è invece la modalità più diffusa per la costituzione dei vari sistemi museali, integrati, ecc. in oggetto e vi torneremo sopra più in dettaglio. La rete proprietaria fissa su una ripartizione formale (economica) i membri. Possono rientrare in questo concetto quelle strutture che prevedono partecipazioni pubblico-privato o strutture di tipo finanziario. La loro trattazione esula in parte dagli scopi di questo lavoro.

I fattori su cui è possibile definire una rete sono:

1) Il numero dei membri. Non esiste una regola fissa ma in linea di massima, reti che superano i dieci membri tendono già a rientrare in una scala più ampia rispetto a reti più ristrette. Reti con oltre venti –trenta membri hanno problematiche gestionali proprie

2) Il territorio. Questo dato è variabile a seconda dei casi ma comporta delle conseguenze sulla politica della rete. La dimensione normale delle reti oscilla tra il comune e la provincia. Reti più estese sono normalmente limitate a enti omogenei e strutture molto burocratiche

3) La natura dei membri. Si può ragionare a più livelli in funzione di “quanto” i membri si assomiglino fra loro. I fattori su cui si può valutare l’omogeneità sono:

-natura dell’ente (museo, biblioteca, area aperta, ecc.)

-proprietà dell’ente (ente locale, Ministero, azienda pubblica, soggetto privato,...)

-tipologia dei beni in oggetto (es. beni storici, scientifici...)

-dimensioni dell’ente (estensione fisica, numero di utenti...)

-autonomia dell’ente (scientifica, decisionale, economica...)

4) quantità e qualità delle relazioni. È importante ad esempio stabilire se gli enti si “parlano” direttamente oppure tramite intermediari oppure se esiste una struttura di comunicazione permanente (spesso informatica)

5) esistenza di una gerarchia interna o di un ente centrale. In vari casi si assiste infatti alla creazione di un “centro” ad hoc che svolge il lavoro di coordinamento e spesso anche altre funzioni a vantaggio dei membri. In altri casi, il lavoro di coordinamento è svolto tramite incontri tra i leader o le rispettive funzioni degli enti coinvolti.

Dal punto di vista operativo, bisogna ricordare che le funzioni di un ente culturale fanno capo in linea di massima a tre aree che vengono comunemente indicate come artistico-scientifica, gestionale-amministrativa e servizi. La costruzione di una rete può coinvolgere, in tempi e maniere diverse, tutti e tre queste aree.

Esiste una certa discordanza tra gli autori riguardo il significato di ognuna delle parole utilizzate per discutere questa disciplina. In particolare se sia corretto o meno utilizzare come sinonimi le parole sistema e rete; in questo testo i due termini vengono comunque trattati come tali (la proposta di Bagdadli di utilizzare la parola sistema solo per indicare il caso di enti afferenti a una medesima proprietà ci sembra eccessivo).

Formazione di una rete

a) Chi forma una rete?

Le reti integrate sorgono normalmente da una iniziativa a livello superiore: in Italia questo ruolo viene usualmente svolto da un ente amministrativo, in genere a livello provinciale. Questo genere di iniziative è il più delle volte supportato da una spinta legislativa regionale (a sua volta discendente da quella nazionale) che induce gli enti locali a stimolare e sviluppare uno o più sistemi a rete.

Un approccio diverso è quello perseguito dalla regione Umbria che ha creato un vero sistema unico regionale, ponendosi direttamente come ente controllore da una parte e stimolando la nascita di un soggetto esterno preparato e qualificato a cui esternalizzare una serie di funzioni tramite convenzioni.

Tuttavia questo approccio non è stato molto seguito. Come già detto, il tipico livello a cui opera l'organizzazione di rete è quello provinciale/intercomunale di cui esistono numerosi esempi, di cui molti oggetto di letteratura.

Volendo generalizzare, diciamo che l'ente promotore, prendendo spunto dai benefici di legge, raggruppa gli enti presenti sul territorio, stipula una convenzione e si pone come centro di coordinamento. La prima fase realizzativa coinvolge in genere il settore amministrativo, seguito dai servizi al pubblico e dall'organizzazione eventi.

La nascita di una rete passa comunque attraverso la formazione di una commissione (in Italia comunemente definita anche "gruppo di lavoro") composta da esperti del settore, rappresentanti dell'ente promotore e rappresentanti degli enti individuati per la formazione del sistema.

La commissione individua gli obiettivi della rete e formula un piano per l'attivazione da sottoporre ai promotori. Questa fase può richiedere anche parecchio tempo.

b) Perché fare una rete?

Con una battuta, allo stato odierno, perché ti dicono di farlo...

Ormai difatti la costituzione di reti è auspicata dalla stessa normativa nazionale come mezzo fondamentale per la valorizzazione dei beni culturali, a partire dall'art.111 del Codice dei Beni Culturali del 2004, e da una serie di normative regionali che non stiamo qui ad elencare. Tuttavia, si può anche dire che il fenomeno risponda anche a una certa "moda" in proposito per cui risulta opportuno rivedere quali sono i punti concreti per cui questo genere di azione possa apparire conveniente.

Il panorama degli enti culturali in Italia è estremamente frammentato in una gran quantità di piccole strutture in perenne carenza di risorse e di personale. La gestione a rete diviene allora "esigenza culturale irrinunciabile legata alla nozione di bene culturale e dovuta alla incessante diffusione del patrimonio sul territorio della penisola. L'obiettivo diviene allora che i musei si completino l'uno nell'altro come in un gioco dell'oca che aggiunge valore alle singole tessere quale che sia il pregio di ciascuna arrivando al massimo valore con una espansione al territorio in modo da riconnettere i beni all'ambiente circostante"⁶.

Tra i fattori che spingono verso la realizzazione di reti, troviamo:

la riorganizzazione del rapporto pubblico-privato e l'apertura verso la ricerca di sovvenzioni private
la rivisitazione delle forme organizzative e delle procedure amministrative;

l'incentivazione verso l'eccellenza artistica, la creatività e la vera innovazione,

la condotta di gestioni efficienti e produttive di valori utili;

la predisposizione di forme di raccordo più attive tra i diversi livelli di governo (Stato, Regioni, Enti Locali);

la realizzazione di nuove forme di connessione tra politiche culturali e altre politiche (es. trasporti, turismo).

Di qui l'interesse degli studiosi e degli operatori all'individuazione della forma di gestione più idonea al coordinamento dei soggetti partecipanti.

⁶ Montella op. cit.

Bisogna comunque sempre tener presente la forte connessione tra gli *obiettivi* proposti, la *logica* che ne è la base e la *struttura* che ne consegue.

c) Punti critici.

Un sistema a rete può apparire una panacea universale. Tuttavia è importante tenere presente che l'instaurazione di un sistema si scontra inevitabilmente con una situazione pre-esistente che può recepire l'innovazione in vario modo. In generale, un ente tende sempre a presentare delle resistenze all'innovazione e le piccole strutture tendono ad opporsi agli allargamenti.

Il primo punto critico è che ogni ente normalmente dipende già da un'altra struttura, il che configura il problema che ogni ente finisce per trovarsi sottoposto a più autorità e questo tanto più quanto la rete si presenta come entità burocratica con organizzazione, struttura e finanziamenti propri. Il risultato è, nella migliore delle ipotesi, un aumento della burocrazia e, nella peggiore, la comparsa di veri e propri conflitti di competenza.

E' interessante che questa tendenza può comparire anche in reti interne a organizzazioni abbastanza ampie in cui però le singole entità godono di autonomia a vari livelli. Lo scrivente ha avuto modo di osservare questa tendenza in reti culturali facenti capo a strutture pubbliche (università, aziende sanitarie...) in cui l'ente culturale (museo o altro) è inserito in un istituto aventi funzioni non culturali ma al tempo stesso vorrebbe o dovrebbe essere inserito in un sistema/rete. Il risultato è che la struttura (in genere, una struttura "debole" con poca autonomia e poco personale stabile) deve continuamente fare capo a diverse autorità e subire una serie di interferenze spesso contraddittorie.

In questi casi, se la rete ha una sufficiente "forza" possono svilupparsi tutta una serie di dinamiche che portano l'ente a dover, nel migliore dei casi, moltiplicare la propria burocrazia oppure, nel peggiore, affrontare un vero e proprio conflitto di autorità.

Un secondo problema è quello che gli enti tendono ad accogliere l'innovazione come fonte di finanziamenti e risorse, senza valutare il corrispondente carico (in termini di impegno, disponibilità, diminuzione di autonomia...) corrispondenti. Il rischio è qui quello di un progressivo disimpegno degli enti o che la rete diventi una pura e semplice burocrazia aggiuntiva.

Un ente culturale è normalmente abbastanza geloso della propria specificità e in alcuni casi questa gelosia può arrivare a livelli quasi patologici. Difficilmente una struttura di questo genere apprezza la collaborazione ma può lo stesso aderire apparentemente ad iniziative comuni per ricavarne dei vantaggi ma potrebbe poi agire da elemento frenante per l'intero complesso.

Appare qui evidente il problema fondamentale di un sistema a rete che è quello della comunità di obiettivi. Se il sistema non riesce a perseguire una mission condivisa, l'insieme è destinato ad essere poco efficiente.

Il problema dei finanziamenti è invece strettamente legato alla natura del sistema stesso. In generale, si considera che una rete abbia maggiori possibilità di accesso alle risorse rispetto alle singole istituzioni ma in presenza di una generale diminuzione delle risorse, le spese di implementazione possono rappresentare un ostacolo sotto parecchi punti di vista.

Un problema particolare dal punto di vista di una rete è la sua "originalità"; la specificità delle varie situazioni locali è tale che la ricerca di una realtà a cui ispirarsi rischia di modellare il sistema non sulla realtà ma sulla corrispondenza a un modello esterno.

Vantaggi

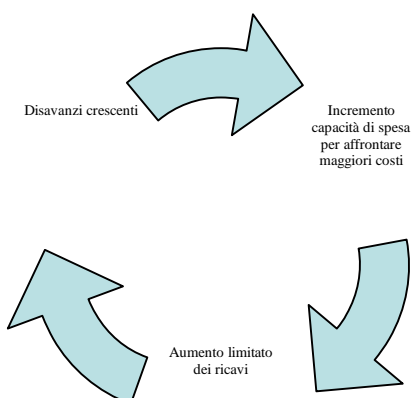
a) Vantaggi economici

Il primo vantaggio che normalmente emerge dalla realizzazione di una rete è normalmente di tipo economico in quanto consente di realizzare economie di scala. Bisogna infatti tener conto che il punto di pareggio (cioè la quantità di servizi venduti per cui i ricavi arrivano a uguagliare i costi, per un ente culturale tipicamente il numero di utenti) per un museo italiano si trova a circa 200000

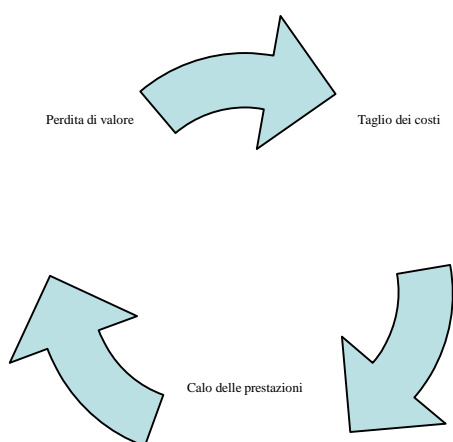
visitatori l'anno. Esistono in tutto circa una trentina di enti in grado di raggiungere questo obiettivo⁷.

Tutti gli altri (varie migliaia) si trovano in una situazione economicamente disagiata e la realizzazione di economia di rete diventa quasi una necessità.

Il vantaggio può essere interpretato in questa maniera: in un singolo ente si ha normalmente la mancanza di strutture operative adeguate per quantità e specie (economie insufficienti). Questo comporta che anche un investimento straordinario non generi sufficienti output, ragion per cui qualunque cosa si faccia costa più di quel che guadagna



Questo andamento genera un circolo vizioso che può portare anche alla chiusura della struttura



In alternativa a questa tendenza, una rete è in grado di consentire:

- adeguazione condizioni strutturali
- adeguazione dotazioni strumentali
- attività di back office.

A supporto di tutti gli enti associati.

L'elemento fondamentale è la possibilità di ripartire i costi fissi.

I risparmi possono influire su tutti i settori in cui si ripartisce l'attività dell'ente (tipicamente scientifico, amministrativo e tecnico).

Tra i settori in cui è possibile realizzare una messa in comune delle risorse troviamo:

la catalogazione, il restauro, la realizzazione di mostre temporanee, la gestione di prestiti, l'acquisto di hardware, la costituzione e gestione di centri unici di utilità comune per la raccolta, elaborazione,

⁷ Dati da Annuario Cultura 2005

restituzione e commercializzazione dati, la realizzazione di cartografie tematiche, l'indagine e rappresentazione dei risultati richiesti, l'editoria a stampa e elettronica a uso didattico e la realizzazione di itinerari di visita.

Per i servizi tecnici si possono inoltre nominare l'acquisto congiunto e manutenzione comune dei sistemi di sicurezza e la realizzazione di servizi di allarme comuni.

b) Vantaggi operativi

Una struttura in una rete risulta molto più efficace rispetto a una isolata. Possiamo riassumere i principali vantaggi come:

-Ampliamento dell'offerta

-Maggiore visibilità

-“contaminazione creativa”

L'ampliamento dell'offerta deriva dalla creazione di una serie di iniziative che permettono all'ente di aumentare e differenziare i servizi al pubblico, fornendo servizi integrati. In questo senso risulta favorita l'integrazione tra risorse di tipo diverso (anche non specificamente culturali) per offrire all'utente una scelta più ampia, anche in termini economici.

L'insieme delle iniziative, la realizzazione di una interfaccia unica, la possibilità di un maggiore investimento in comunicazione forniscono a ogni ente una visibilità maggiore di quella che potrebbe ottenere da solo, ottenendo così un accesso a ulteriori risorse.

Infine il continuo interscambio migliora il lavoro creativo e la presenza in genere di diverse competenze (a seconda degli enti membri) consente la formazione di percorsi interdisciplinari innovativi.

c) Vantaggi gestionali

Il miglioramento degli aspetti gestionali è uno dei più importanti vantaggi che si possono ottenere in un sistema a rete. La gestione del personale è anzitutto avvantaggiata.

Fermo restando che ogni ente ha diritto a un suo proprio nucleo di personale, la possibilità di condividere la competenza di alcuni professionisti all'interno della rete appare particolarmente stimolante. Questa condivisione appare praticabile o facendo sì che gli enti più “dotati” di figure professionali li mettano a disposizione degli altri, oppure creando un “pool” di competenze comuni. Possibilità alternativa a quest'ultima, l'esternalizzazione delle funzioni a società che operino per l'intero sistema.

Facendo riferimento alla “carta delle professioni museali”, è possibile individuare figure condivisibili in tutti e quattro gli ambiti individuati dalla carta.

Nell'ambito ricerca, sono condivisibili i ruoli di responsabile rapporti con il territorio (particolarmente sensibile nelle reti più territoriali) e di catalogatore (soprattutto per la parte di programmazione centrale). Le funzioni relative al “registrar” (prestiti e movimentazione beni) si prestano particolarmente a essere condivise al pari del servizio di restauro (che si presta inoltre agevolmente alla esternalizzazione a professionisti indipendenti).

In ambito servizi, praticamente tutte le funzioni possono essere affidate a responsabili condivisi.

Lo stesso per l'ambito strutture e sicurezza.

Nell'ambito amministrativo, le funzioni ufficio stampa, comunicazione e marketing possono essere agevolmente gestite in rete al pari della comunicazione informatica. La gestione collettiva della responsabilità amministrativa è possibile ma richiede (almeno a opinione dello scrivente) una certa attenzione a seconda dei casi.

L'esistenza di un servizio centrale è uno dei punti più caratterizzante una rete. Una sistema a rete “soft” può anche farne a meno, distribuendo le funzioni comuni individuate tra gli enti membri. Molte reti preferiscono comunque dotarsi di un centro servizi che eserciti le funzioni individuate a favore dell'intero sistema.

La maggior parte delle funzioni del centro servizi riguardano i servizi al pubblico e al territorio e il supporto tecnico ma vorremmo comunque mettere in luce due aspetti di particolare rilevanza:

- a) la gestione del personale. Il centro servizi può svolgere le funzioni di incorporazione, formazione, impiego e aggiornamento secondo criteri unificanti a vantaggio dell'intero sistema, facilitando la formazione di una "mentalità comune" da stimolare in tutti gli enti membri tramite il personale ad essi assegnato
- b) il controllo di gestione. Il centro servizi può svolgere efficacemente (a questo scopo può anche incorporare personale specializzato) le funzioni di controllo sulla gestione, il raggiungimento e il mantenimento degli standard fissati per il sistema.

Efficienza e crescita

La caratteristica dominante della rete è in ultima analisi il sistema di relazioni che si viene a instaurare. Esso include una serie di rapporti formalizzati e una serie di rapporti spontanei e tende ad evolversi nel tempo e nello spazio, configurandosi come una struttura "viva" e in genere creativa.

Tra le caratteristiche che le reti tendono ad assumere vi è anzitutto una forte senso territoriale che possiamo riscontrare nel fatto che è molto più facile trovare delle reti molto eterogenee su un territorio limitato che reti omogenee su un territorio allargato. Coprendo un territorio, la rete è portata naturalmente a porsi in relazione con esso. Inoltre una struttura a piccole entità interagenti rispecchia in un certo qual modo anche il tipico tessuto produttivo e sociale del territorio italiano.

Una seconda caratteristica è l'esaltazione della complementarità delle offerte e la riduzione della "concorrenza" tra enti corrispondenti con creazione di rapporti magari non visibili in un primo momento.

Sembra quindi abbastanza normale la tendenza, attualmente visibile, verso sistemi sempre più eterogenei e sempre collegati al territorio, in cui all'aggregazione in un unico sistema dei vari agenti culturali presenti si uniscono naturalmente i servizi di accoglienza, ambientali e del tempo libero.

Considerazioni

Come considerazioni conclusive, possiamo riprendere la definizione di rete come relazioni e attività gestionali integrate per il raggiungimento di finalità comuni (Montella). Rispetto a questa definizione, possiamo vedere come i fattori chiave nella realizzazione di una rete finiscano per essere:

- la forza (e possibile formalizzazione) delle relazioni tra i soggetti
- la forza delle connessioni stabilite
- la presenza o meno di enti dominanti
- la eterogeneità o meno dei soggetti coinvolti

Una altra possibile distinzione è quella tra reti di complementarità (connette enti diversi con caratteristiche complementari), di sinergia (enti simili) e di innovazione (connette enti attorno a specifici progetti).

I casi concreti studiati hanno in comune la presenza di un "ente" promotore che ispira la creazione di una rete al proprio interno come mezzo per conseguire una migliore efficienza nel settore culturale e per la promozione dell'immagine.

Ne consegue che le reti tendono sempre al lato "burocratico-amministrativo" della propria struttura. Questo crea dei problemi in quanto taglia fuori spesso enti aventi un notevole interesse rispetto agli obiettivi della rete ma estranei al controllo dell'ente promotore. Questa situazione è una delle maggiori sfide per la crescita della rete; è spesso risolta tramite l'istaurarsi di reti informali e una

successiva rielaborazione della rete formale (sviluppo di forme di gestione superiori) ma rappresenta comunque un tipico problema per questo tipo di strutture.

E'essenziale infine che la progettazione di un sistema a rete sia sempre aperta a modifiche e adattamenti in corso d'opera, pena una grande difficoltà a tener conto della situazione reale.

Luca Pontoni

2. “Il management di un museo: differenze, contrasti, influenze e confluente tra gestione pubblica e gestione privata” (Paola Centi)

I. Contesti e musei che cambiano.

Cambia la società e cambia il museo: soggetti di un flusso di trasformazioni in continua evoluzione che coinvolge ogni contesto del nostro vivere.

Non sono trascorsi molti anni da quando le politiche per i beni culturali ruotavano quasi esclusivamente intorno al concetto di tutela: l'attenzione riservata alle problematiche di conservazione del nostro ingente patrimonio era di gran lunga prevalente rispetto a quella attribuita alla valorizzazione e alla fruizione da parte del pubblico del patrimonio stesso. Una concezione di cose che andava di pari passo con una opinione elitaria della cultura: i musei, in particolare, erano considerati prevalentemente luoghi di conservazione, di ricerca, riservati ad un pubblico di specialisti e di studiosi per soddisfare le esigenze dei quali non vi era necessità di orari prolungati, di una didattica di sostegno o di promozione.

Il secolo scorso ha portato con sé mutamenti sia sociali che culturali che hanno coinvolto molti settori, tra cui proprio quello museale.

«Cambiano le strutture sociali, le «lealtà culturali» e le identità individuali cui il museo deve rapportarsi, come pure le modalità di produzione e di diffusione della conoscenza e gli stili di insegnamento e di apprendimento. Cambia il concetto di pubblico, che si allarga sino a comprendere una molteplicità di interlocutori esterni, compartecipi nella costruzione e veicolazione di immagini, simboli e significati. Cambiano i valori sottesi alla professionalità museale e cambia il quadro delle risorse, con lo sviluppo di nuovi profili e competenze e con l'introduzione di concetti e di pratiche gestionali sino a poco tempo fa estranei all'istituzione-museo, da sempre abituata a ritenersi una sorta di «zona franca», al riparo dal «mercato» e dalle sue dure leggi di sopravvivenza» (Bodo, 2000:X).

Le modificazioni incessanti delle esigenze culturali, avvenute soprattutto negli ultimi anni e dovute alla globalizzazione, fenomeno che ormai investe ogni settore dell'attività economica e non solo, hanno portato ad una crescita esponenziale del pubblico nei musei.

«La *fame di cultura*, infatti, ha provocato consumi tali da richiamare nei maggiori musei e nelle più fortunate esposizioni le quantità di visitatori [...] nonostante le strutture museali ed espositive, nella maggior parte dei casi, non fossero adeguate ad accogliere simili quantità. Si deve ritenere che impianti museali ed espositivi nuovi e ammodernati opportunamente, capaci di un'organizzazione museografica organica alle tecnologie della nuova comunicazione, avranno quantità di visitatori anche superiori» (VERCELLONI, 1994:61).

Il settore museale, oramai, sta concentrando l'attenzione di numerosi studiosi provenienti da varie discipline; convinti che occorra dotare il museo di una idonea struttura organizzativa:

«la necessità di puntualizzare la *mission* del museo diviene di fondamentale rilevanza per individuare i caratteri distintivi nella divulgazione della cultura, verso la quale i singoli e la società manifestano un crescente interesse e una domanda diversificata» (MILONE, 2004:8).

Questo flusso scientifico richiede necessità di tutela e controllo per potersi sviluppare nelle giuste direzioni. Sono compiti che vengono svolti dalla normativa di legge relativa al settore, in particolare per ovvia relazione, dei beni culturali

II. Normativa e documenti di studio.

Di fronte al volume dei cambiamenti, le norme e le misure giuridiche predisposte dallo stesso legislatore hanno favorito la velocità dei cambiamenti in campo legislativo, ponendo, però, limiti all'autonomia ed al controllo gestionale delle istituzioni, in particolare di quelle museali.

I primi segnali di un vero e proprio cambiamento di mentalità si possono individuare principalmente nella seconda metà del nostro secolo, quando ci si cominciò a porsi il problema della *mission* per i musei. Contemporaneamente, si affermò anche una visione più ampia del museo: non più luogo sacro e possessore di memorie, ma luogo come potenziale produttore di ricchezza e di occupazione e come veicolo di crescita culturale della comunità. Un museo come soggetto attivo e non più passivo:

“in quanto *soggetto* storicamente determinato, attore di politiche di conservazione del patrimonio, e, per il tramite delle sue attività di ricerca e di interpretazione, di valorizzazione e mediazione culturale del patrimonio stesso” (Jalla, 2003:6).

Alla conservazione e alla tutela, si affiancarono nuovi principi e nuove necessità che portarono al concetto di valorizzazione, perno di interventi ad hoc, spesso però scaturiti in un sostanziale spreco di risorse e di opportunità e dovuti ad una normativa discontinua e lacunosa, aggravata dalla mancanza di un disegno politico chiaro.

Nel secondo dopoguerra, in particolare negli anni 70-80, si verificò una notevole crescita del numero dei musei a livello europeo⁸.

Il crescente bisogno di migliorare la fruibilità del patrimonio culturale ed in particolare dei musei⁹, portò, nel 1993, alla legge n. 3 voluta dall'allora ministro Ronchey, la quale divenne una prima svolta nella gestione del patrimonio storico-artistico, consentendo a soggetti esterni alla pubblica amministrazione di gestire i cosiddetti servizi aggiuntivi (accoglienza, ristoro, biglietterie, bookshop, sicurezza, etc).

Superate le polemiche iniziali, la legge Ronchey ha creato, almeno potenzialmente, le condizioni per una maggiore autonomia economico-finanziaria dei musei ed ha posto le basi per lo sviluppo di una imprenditorialità nella gestione di tali istituzioni¹⁰. Ha inoltre apportato un

«salutare orientamento al pubblico nella politica dei musei» (VISSER TRAVAGLI, 2003:5).

Un passo avanti è stato fatto con la finanziaria 2002, con la quale il legislatore sembra aver voluto superare una concezione semplice di gestione (il “fare cassa”) stabilendo la possibilità di affidare a soggetti privati anche le attività di valorizzazione dei beni culturali. Credo, però, che sia necessario

⁸ Ciò è dovuto ai profondi cambiamenti che hanno della nostra società incessanti e veloci con cui nasce l'esigenza di non cancellare le proprie “radici”, la propria “identità”. Un sentimento generale ha portato alla nascita di altre e diverse tipologie museali: musei della cultura popolare, della civiltà contadina e di archeologia industriale.

⁹ Con la legge del 14/1/1993 n. 4 recante «Misure urgenti per il funzionamento dei musei statali» garante di una maggiore sicurezza per queste istituzioni, ma anche «un significativo aumento degli orari e dei giorni di apertura, nonché la possibilità di ricorrere ad aumenti del personale [...] e di utilizzare personale delle organizzazioni di volontariato. Si tratta di un importante riconoscimento dell'importanza del ruolo sociale del museo, visto finalmente nel suo ruolo di intermediario della trasmissione di cultura, ce trova la sua estrinsecazione proprio nel *rapporto con il pubblico*, da agevolare e incoraggiare. E' infatti l'attenzione al pubblico la prima condizione per il passaggio verso una concezione di museo-azienda: la presa di coscienza dell'esistenza di un «cliente» da soddisfare induce a guardare al museo non più come istituzione autoreferenziale, ma come produttore di servizi da «vendere» sul mercato» (CHIRIELEISON, 2002:74).

¹⁰ Al dibattito successivo alla legge Ronchey «va soprattutto riconosciuto il merito di aver riproposto la questione dell'autonomia dei musei in termini più complessivi: non più limitati agli aspetti ordinamentali e amministrativi, ma aperta a quelli economici e gestionali, stimolando un ripensamento complessivo non solo sulle forme di esistenza del museo, ma sui suoi modelli organizzativi, favorendo forme di esternalizzazione dei servizi, in precedenza scarsamente considerate, e soprattutto sollecitando un diverso orientamento nei confronti del pubblico e delle sue esigenze» (JALLA, 2003:95).

rimarcare a questo punto che la normativa in questione nel disciplinare l'affidamento a soggetti privati di servizi culturali detta disposizioni di diverso segno a secondo che l'ambito di riferimento sia quello statale o quello locale. In entrambi i casi l'obiettivo dichiarato dal legislatore è stato quello di coinvolgere gli operatori privati nella valorizzazione dei beni culturali per garantire una gestione efficiente ed efficace di un patrimonio che è per estensione il più rilevante del mondo intero. Tuttavia, già da una rapida lettura del testo normativo sembrano emergere elementi contraddittori rispetto a tali lodevoli propositi. In ambito statale, infatti, la norma di riferimento, l'art. 33 della legge finanziaria 2002, prevede che il ministero per i Beni e le Attività culturali possa affidare in concessione a soggetti "diversi da quelli statali" la gestione di servizi finalizzati "al miglioramento della fruizione pubblica e della valorizzazione del patrimonio artistico" nazionale. Con il decentramento della produzione di specifici servizi a soggetti privati, venne posto in evidenza che, per una giusta affermazione di una filosofia manageriale nella conduzione delle istituzioni museali, diveniva oramai necessario concedere alle stesse una maggiore autonomia economico-finanziaria¹¹ ma anche scientifica, organizzativa ed amministrativa¹². Tale visione trovò una facile accoglienza anche nelle normative regionali, in particolare le leggi Bassanini n. 59/97 e n. 127/97 nonché dal D.lgs 112 del 31 marzo del 1998.

«[...] favorite dal nuovo rapporto Stato, regioni, enti locali [...] con esse si stabilì una diversa attribuzione delle competenze, anche con riferimento ai beni e ai servizi culturali, nonché il trasferimento della gestione dei musei statali agli enti territoriali ed in particolare alle regioni che, in virtù del potere legislativo posseduto, hanno dato vita ad un'ampia revisione della loro normativa in materia. Anche i comuni e le province, coinvolti nel trasferimento dei poteri sui musei, hanno mostrato interesse a partecipare ai processi di gestione e di valorizzazione dei beni in oggetto avendo intuito le notevoli potenzialità in termini economici oltre a quelle, comunque preminenti, di carattere culturale» (MILONE, 2004:59).

Tale approccio sistemico, maturato in virtù della L. 142/90 modificata dalla L. 265/99 relativa all'ordinamento delle autonomie locali, vede l'attuazione di forme gestionali ed organizzative coordinate e condivise nell'espletamento di servizi, secondo il principio di sussidiarietà, definendo criteri tecnico-scientifici e gli standard minimi da osservare nell'esercizio delle attività da trasferire in modo da garantire un adeguato livello di fruizione collettiva dei beni.

Il quadro normativo testè citato, opta per realizzare intese non solo con enti appartenenti alle amministrazioni pubbliche, ma anche per attuare integrazioni fra pubblico e privato¹³.

Anche la legge n.352/97 «Disposizioni sui beni culturali» (legge Veltroni) prevede numerose ed importanti novità: in particolare viene data delega al Governo per l'emanazione di un Testo Unico che riunisca e coordini tutte le disposizioni legislative vigenti in materia di beni culturali e ambientali. Uno degli aspetti più rilevanti, a mio parere, è che si stabilisce una procedura ben

¹¹ Il biglietto d'ingresso ai musei statali in sostituzione dell'allora "tassa d'ingresso" previsto dalla legge Ronchey permise la prevendita e la creazione di biglietti cumulativi e integrati, nonché l'impostazione di politiche settoriali diverse da quelle del passato.

¹² Corrispondente a tale esigenza è la legge n. 352 dell'8 ottobre 1997. Anche se limitata «alla soprintendenza di Pompei, concede l'autonomia [...] con esclusione delle spese del personale. Viene prevista, pertanto, l'istituzione di un consiglio di amministrazione con poteri deliberativi sul programma, sul bilancio di previsione e sulle relative variazioni, sul conto consuntivo, potendo, inoltre, esprimersi su ogni altra questione sottoposta dal soprintendente. Con il D.M. del 27 febbraio 1998 n. 66 viene emesso il regolamento per il funzionamento amministrativo-contabile e per la disciplina del servizio di cassa della stessa soprintendenza» (MILONE, 2004:30-31).

¹³ Tale situazione ha permesso la nascita di un terreno fertile di autonomia che «mira a realizzare la formazione di sistemi integrati tra soggetti con competenze e risorse diverse, allo scopo di ottimizzare gli apporti di ciascuno, evitando duplicazioni e sovrapposizioni nella gestione. Si è ormai pienamente convinti che impegnare risorse, solo per un museo, è del tutto irrazionale e non consente di conseguire l'obiettivo di adeguata valorizzazione dei beni culturali per il quale occorre impiegare strategie di integrazione territoriale dei servizi e di condivisione delle risorse fra più istituzioni museali» (MILONE, 2004:59).

definita per la programmazione delle attività culturali, istituendo anche considerevoli fondi per le iniziative culturali¹⁴.

Con l'entrata in vigore della riforma del Titolo V della Costituzione¹⁵, emerge e viene sottolineato un ulteriore scenario di cambiamenti. Tale riforma ha accelerato il cambiamento delle pubbliche amministrazioni e ha cambiato gli scenari in cui si colloca l'entità museale. La trasformazione federale del nostro paese e l'attuazione della sussidiarietà verticale e orizzontale impongono nuovi ruoli e nuove funzioni a Ministeri, Regioni, autonomie locali e autonomie funzionali, ma anche ai musei e più in generale ai servizi culturali. Sono adesso pienamente regionali le responsabilità di governo relative alla organizzazione dei musei e, più in generale, alla gestione, anche associata, dei servizi culturali. Nei prossimi anni la crescita del sistema museale italiano verrà determinata dalla capacità delle Regioni di sviluppare nuove politiche culturali e, al contempo, di cooperare al meglio con gli organi dello Stato e con le Autonomie locali e funzionali.

Con l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, emanato dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali nel maggio 2001, si nutre l'esigenza di mantenere un certo livello di qualità dei servizi erogati dai musei; senza tralasciare l'importanza del contesto socio-culturale che circonda ogni entità museale, anche la più piccola. La più ampia applicazione dell'Atto di indirizzo, diverrà necessaria per mantenere vivo lo scambio e il confronto con le realtà più avanzate in altri paesi e confermerà un impegno forte sulle risorse umane, base di ogni sistema in cui si auspichi il miglioramento della qualità funzionale e di servizio¹⁶.

Documento corposo e di alto profilo, costituisce uno strumento essenziale per l'introduzione di una nuova cultura di gestione nei musei italiani e richiede un processo di adesione e di graduale applicazione da parte delle amministrazioni pubbliche: Ministero, Regioni, Enti locali.

La "rivendicazione di un'esistenza" è stata, dunque, realizzata, donando al museo una nuova "identità",

«lungamente ignorata o negata, riportandoli alla condizione di essere dei «soggetti» giuridici, degli istituti tipizzati, i protagonisti attivi di specifiche politiche nel campo dei beni culturali e non solo delle parti o degli «oggetti» delle politiche di tutela del patrimonio storico e artistico» (JALLA, 2003:249).

L'obiettivo sarà quello di creare una comune cultura della gestione che a prescindere dalle soluzioni proposte; andrà a scavare le possibilità di ogni singolo museo, comunque portatore di valori che andranno a far parte di un quadro generale, che dovrà tener conto

«delle dimensioni e delle responsabilità di ciascun museo, delle sue peculiari caratteristiche e della specifica natura delle collezioni, fondate sul riconoscimento della particolare missione e delle concrete esigenze di organizzazione e funzionamento di ciascun museo» (JALLA, 2003:250).

Il quadro normativo delineato fa da cornice ad un nuovo merito della valorizzazione: essa, da un lato, sarà in grado di generare risorse aggiuntive da destinare alla tutela; dall'altro, attraverso la creazione di ricchezze economico-finanziarie e culturali, sarà in grado di favorire e facilitare

¹⁴ Uno tra i provvedimenti del Testo Unico è la previsione di un complesso organico di provvedimenti a favore delle aree archeologiche di Pompei, con l'intento di avviare fasi di sperimentazione per verificare la possibilità di concedere una maggiore autonomia ai musei e di introdurre una gestione manageriale degli stessi.

¹⁵ Legge Costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3 - Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione, in *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, Roma, 24 ottobre 2001

¹⁶ L'Atto di indirizzo ha già trovato espressione in documenti elaborati dalle amministrazioni regionali che stanno avviando sistemi di accreditamento dei musei a livello locale, basati sulla presenza di requisiti precisi. La Regione Lombardia ha recepito l'Atto di indirizzo, ha applicato gli *standard* ed ha concluso la prima fase del processo di accreditamento. Le Regioni Emilia - Romagna, Veneto ed ora anche Toscana hanno recepito gli *standard*, elaborato questionari per l'autovalutazione, ed il rilevamento è stato concluso o è ancora in corso.

Le altre Regioni stanno ancora studiando la problematica o applicano le normative precedenti, se sono giudicate sufficienti e conformi all'Atto di indirizzo

l'effettiva fruizione attuale e futura del nostro patrimonio. Siamo di fronte ad una fase di sperimentazione che

«coinvolge, a titolo diverso, tutte le amministrazioni pubbliche e che sollecita al tempo stesso, l'attuazione di forme di collaborazione fra loro capaci di modificare radicalmente assetti e modalità di attuazione dell'insieme delle politiche di tutela, valorizzazione e gestione, affidando ai musei un ruolo centrale all'interno di un sistema complessivo organizzato sulla base di modelli innovativi e funzionali capaci di dar vita a forme di tutela «attiva» e non solo «passiva» del patrimonio culturale nel suo complesso» (JALLA, 2003:250).

III. Gestione pubblica e processi di cambiamento. Nuove scelte di management.

Le nuove funzioni evidenziate nel settore pubblico, pur soggette ad un fenomeno di continua crescita, sembrano, comunque, rimanere legate ad una forma di staticità che le mantiene lontane dalla possibile programmazione "veloce".

Possiamo dire che quasi non siano in grado di stare al passo con i tempi, come commenta anche Mussari:

"E' ormai palese che le strutture organizzative pubbliche, così come tradizionalmente si sono andate formando e regolando nel corso dei decenni, non possiedono al loro interno le capacità manageriali indispensabili ad affrontare i nuovi ordini di bisogni che incessantemente si formano nel corpo sociale. Il problema centrale è che la P.A. è rimasta ostinatamente fedele a particolari assetti organizzativi e gestionali, la contraddittorietà dei quali è stata già fatta oggetto di ampio cenno, mentre l'ambiente circostante continuava a mutare e richiedeva prestazioni e risposte ai problemi sempre più diverse"(Mussari, 1996, 97).

Il dibattito che da anni si è acceso circa la "farraginoso" procedura che investe l'assetto organizzativo e l'attività della pubblica amministrazione, sottolinea quanto il rinnovamento, purché portatore di maggiore snellezza ed efficienza operativa, possa contribuire alla scelta di strategie più appropriate che consentano di realizzare una differente scelta gestionale che si evolva in modo diverso dal passato e non trasporti in secondo piano i compiti primari della mission.

Come già citato in precedenza, i musei statali e più in generale quelli pubblici, hanno fortemente risentito di vincoli statali che hanno prodotto effetti negativi, riconducibili, essenzialmente, sia alla mancanza di autonomia che alla mancanza di un profilo gestionale strategico.

Si è così cercato di individuare possibili procedure per consentire al museo e di conseguenza agli altre tipologie di enti, una maggiore autonomia economico-finanziaria. La legge 342/2000 ha previsto la totale deducibilità dal reddito d'impresa delle donazioni in denaro fatte alle medesime e destinate soprattutto ad imprese quali le istituzioni culturali. Con l'introduzione del D.M. del 3 ottobre 2002, sono stati ampliati i possibili beneficiari di erogazioni liberali, ma, nello stesso momento, sono state ridotte le consistenze delle stesse ai musei. L'iter burocratico che accompagna suddetta legge si compone di scarsa autonomia e non favorisce una gestione operativa snella ed efficace. Ad un'autonomia economico-finanziaria dovrà accompagnarsi quella organizzativa e gestionale: sarà necessario, dunque, a tal proposito, attuare radicali modifiche nel campo delle assunzioni e del personale, compreso quello volontario previsto dalla legge Ronchey, che diviene al tempo stesso fonte di finanziamento. La concreta e rapida attuazione del Nuovo Codice dei beni culturali e del paesaggio (Codice Urbani) potrebbe consentire di stipulare accordi con soggetti privati e con altre istituzioni, con prevalente presenza dell'amministrazione pubblica per gestire le attività di valorizzazione dei beni culturali.

Le attività di valorizzazione dei beni culturali, quale uno dei campi di azione del management, è esplicitata nell'articolo 111 del Codice e:

«consistono nella 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 ed al perseguimento delle finalità indicate all'articolo 6. a tale attività possono concorrere, cooperare o partecipare soggetti privati¹⁷».

Al punto 3 dell'art. 6 è chiaro un sostegno alla partecipazione di «soggetti privati, singoli o associati, alla valorizzazione del patrimonio culturale¹⁸».

«L'affidamento di particolari servizi o di specifiche attività del museo a soggetti privati – commenta la Milone – è dovuto alle varie difficoltà manifestatesi nella gestione diretta dei servizi museali da parte dello Stato e degli enti pubblici. La possibilità del privato di avvalersi di competenze specifiche e di economie di scala, la minore rigidità contrattuale del lavoro rispetto al pubblico impiego ed i riflessi positivi della concorrenza che viene a determinarsi nella partecipazione alle gare d'appalto, hanno indotto numerosi musei ad avvalersi del supporto esterno, rendendo la struttura organizzativa più flessibile e consentendo di destinare il proprio personale ad altre attività» (MILONE, 2004:69).

Tale processo non è esente da problemi: affinché non si rientri in politiche di mercificazione, vanno valutati i riflessi sulla gestione e sulla *mission* del museo che vanno tenuti lontano dalla mera redditività.

Per gestire organizzare e rilevare tutte le attività di progetto e per effettuare una possibile e giusta valutazione delle *performance*, sarà necessario introdurre l'applicazione concreta dei principi di efficacia e di efficienza ed un'idonea managerialità nella conduzione delle istituzioni museali.

Da non sottovalutare l'importanza del contesto socio-culturale in cui il museo si colloca; la mancanza di tale analisi renderà incomprensibile ogni possibilità di apertura verso qualsiasi modello di gestione.

In Italia infatti:

“continua a mancare la percezione di un sistema culturale nel suo complesso, con il bizzarro effetto che da una parte si enfatizzano nessi tra cultura ed enogastronomia, tra monumenti e prêt-à-porter; dall'altra si parcellizza l'analisi e soprattutto la normativa di un sistema complesso di beni e attività che sempre più richiede una visione e una gestione organica e coerente. E tutto questo avviene in una fase nella quale si ridisegnano in modo viscerale e approssimativo i confini tra governo centrale e amministrazioni periferiche, così come quelli tra pubblico, privato e non-profit. L'effetto complessivo di questo rompicapo è la proliferazione di interventi di settore e l'allontanamento di una prospettiva efficacemente unitaria” (TRIMARCHI, 2004)¹⁹.

Oggi sembra che si sia diffusa una concezione “ansiosa” della presenza sempre più vicina del settore privato. Questo perché il privato viene considerato a prescindere dal soggetto-attore. La cancellazione di alcuni vincoli permetterà di ri-considerarlo come soggetto-attore-attivo all'interno delle fasi di management e nel conseguimento di obiettivi volti all'efficacia e all'efficienza. Le forme di gestione presenti nel pubblico sono ancora troppo rigide, e l'avvio ad un processo di mutamento è necessario:

«è indispensabile affinché il mutamento sia effettivo, che i componenti tutti dell'organizzazione ne apprezzino l'importanza, ne intuiscono gli eventuali pericoli o le possibili minacce, ne vengano realmente coinvolti in veste di protagonisti e percepiscano l'importanza del loro ruolo, non solo nel favorire quel processo ma anche nel migliorarlo. Mettere in moto meccanismi così articolati e delicati in un ambiente

¹⁷ Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137, in Gazzetta Ufficiale n. 45 del 24 febbraio 2004 – Serie generale. Le funzioni di valorizzazione sottolineate dal Codice nell'art. 6 consistono nel “promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale”.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ www.eccom.it

organizzativo come quello pubblico, dove i modelli di comportamento sono fortemente tradizionali, è assai complesso (MUSSARI, 1996: 99)²⁰.

IV. Riflessioni. Modelli di gestione: tra autonomia e logica.

Le opportunità offerte dalla legislazione e dalla normativa vigente testimoniano la presenza di un'ampia gamma di nuovi e variabili modelli gestionali²¹. Sarà necessario codificarli e sperimentarli, con l'obiettivo di confermarli o modificarli sulla base di comparazioni nazionali ed internazionali.

La scelta dei modelli gestionali deve essere compiuta sulla base di criteri di efficienza, efficacia ed economicità, atti a verificare la scelta più opportuna e vantaggiosa, non trascurando – oltre agli aspetti puramente gestionali – quelli connessi con la missione, la responsabilità, il ruolo e l'immagine del museo.

Abbiamo visto come negli anni 90 del secolo scorso ha visto la possibilità di aumento di fondi nel settore culturale, ha fatto emergere valori di uso (valorizzazione) e di non uso. Ciò ha permesso una distribuzione di fondi all'interno del settore in base ad esigenze e criticità legate alla conservazione/tutela e valorizzazione. Prendere in esame la natura "mista" pubblico privata dei servizi offerti dai beni culturali offre una base teorica a congiunti finanziamenti di natura pubblica e privata, profit e non profit.

«L'importanza della complementarità tra valori economici di non uso (pubblici) e di uso (servizi di natura "privata", legati al bene culturale, in aggiunta ad elementi rilevanti di non uso "puro" (conservazione e tutela tout court), evidenziano il ruolo centrale delle fonti pubbliche ordinarie e straordinarie, con un ruolo dei privati rilevante (per gestione e finanziamento) ma "al margine", inserito nell'alveo pubblico»²².

La gestione strategica del museo dovrà tener conto e stabilire con chiarezza verso quale direzione intende procedere, in base alla propria mission ed in base alla rete di relazioni che ha intrapreso. Nell'ambito italiano, in cui il sistema museale è caratterizzato da collezioni di grandi e piccole dimensioni, si avverte la necessità di ri-considerare il territorio di cui [tali collezioni] fanno parte. La gestione del museo dovrà prima di tutto non trascurare le caratteristiche del territorio e con esse interagire; proprio da un'attenta analisi del territorio, si potrà definire una "giusta" gestione, che se corretta e funzionale, potrà fornire un'ulteriore chiave di lettura per la comprensione del territorio e di conseguenza del museo stesso.

Un monitoraggio costante e adeguato dell'efficienza e dell'efficacia dell'operare delle organizzazioni è uno tra i presupposti fondamentali per impostare strategie e politiche che possano realisticamente mirare ad un miglioramento dei risultati. Un museo che è in grado di valutare le proprie performance, potrà intervenire con strategie e politiche adeguate per migliorarle. Attraverso dunque rilevazioni preventive, sarà possibile pianificare e programmare le azioni propedeutiche all'organizzazione e alla gestione delle attività.

Credo che tra gli strumenti strategici del management del museo sia anche e soprattutto la comunicazione (intesa nell'accezione più ampia come mezzo di valorizzazione/veicolazione) interna ed esterna al museo.

²⁰ L'autore, prendendo la mossa dall'analisi della crisi d'incertezza che investe le amministrazioni pubbliche, ritiene che una soluzione manageriale per queste ultime, è possibile, sottolineando quanto sia importante non ridursi ad una mera «imitazione» di modelli sperimentati nel settore privato.

²¹ A tal proposito è da ricordare la legge 142/90 che offre opzioni di gestione ai musei degli enti locali e, nel campo della riforma dei servizi pubblici locali, il D.lgs 368/98 sulle forme di gestione previste per i musei statali. Dalla legislazione regionale giungono stimoli alla costituzione di reti e sistemi museali (ampliati sia dal D.lgs 112/98 che dal Testo Unico degli enti locali). In ambito privato, accanto alla fondazione e all'associazione, sono stati proposti e sperimentati nuovi modelli di gestione.

²² MAZZANTI M., *La valutazione economica dei beni culturali aspetti teorici e di policy*, lezione MuSec, aprile 2005

«la probabilità di successo di un museo [...] risiede nella sua capacità di sviluppare una nuova competenza comunicativa, le cui basi poggino su una comprensione critica e su una adeguata valorizzazione delle «risorse» disponibili (ovvero le componenti vitali del museo, dalle collezioni alla programmazione culturale e didattica), sullo sviluppo di un rapporto di qualità con i pubblici di riferimento (siano essi interni o esterni al museo) e su una efficace azione sinergica con gli altri elementi del contesto culturale, anche eztralocale» (BODO, 2000:XXI).

Pietro Clemente – uno tra i studiosi più in luce nel campo della museografia antropologica post-moderna – nella riflessione sul «museo come luogo di comunicazione, come dialogo tra itinerario espositivo (visivo) e esperienza del visitatore che lo percorre» (Clemente, 1996,189) sostiene che la macchina museale possiede un

“*hardware* e un *software*, ed è la strutturazione del primo che consente la duttilità del secondo. L’*hardware* è dato dalle strutture, dalle condizioni di conservazione e di restauro, dai magazzini degli oggetti, dall’inventario e dalla catalogazione, dagli archivi, mentre il *software* è legato alle esposizioni [...] e alle sezioni di uso pubblico come i laboratori didattici e di consultazione di repertori di immagini video, fotografiche ecc... Il museo è dunque l’insieme di queste cose, ed è la qualità unificata del suo *hardware* a garantire la sua base conservativa e rigorosamente documentativa e quindi a consentire un *software* basato sulla comunicazione più ampia con l’utenza e quindi un disegno di educazione collettiva, di dialogo e di intrattenimento, di rappresentazione e messa in scena dei propri contenuti” (CLEMENTE, 1996:189).

La definizione dell’istituto giuridico di un museo non risolve comunque le difficoltà; bisogna infatti:

- definire la missione, l’utilità sociale e gli obiettivi
- individuare il modello di gestione più consono a garantire qualità e valore pubblico;
- procedere a studi di fattibilità finanziaria, massimizzando i ricavi e recuperando parzialmente i costi.

Pubblico e privato dovrebbero uscire dalla loro natura statica di territorio per diventare invece un metodo. Può essere molto utile, nel settore culturale, ridisegnare la mappa delle attribuzioni e delle responsabilità non tanto con riferimento al soggetto istituzionale che deve farsene carico, quanto alle modalità con le quali ogni azione va caratterizzata, dosando accortamente e pertinentemente il delicato bilanciamento tra garanzia e flessibilità, tra opportunità e vincoli, ragionando in termini di sistema e di progetto.

Da qui la proposta di *gestione associata*, che, a mio parere, potrebbe essere la forma di gestione più conveniente per attuare politiche di management. La sua attuazione porterà certamente a:

- una migliore lettura del territorio
- maggiore coerenza nella comunicazione e promozione
- migliore progettazione, anche grazie al partenariato.

Coerentemente con le finalità delle singole organizzazioni, la gestione associata favorirà il raggiungimento degli obiettivi di efficacia (sociale, qualitativa e quantitativa), di efficienza e di economicità.

Tale gestione dovrà, dunque, soddisfare definiti requisiti in termini di competenza, di solidità finanziaria, di qualità dei servizi offerti al pubblico, di raggiungimento di obiettivi prefissati tra i quali prioritaria attenzione deve essere prestata alle esigenze di tutela del patrimonio affidato.

«La partecipazione di soggetti privati alla gestione dei musei, invocata e sollecitata in più modi, non può costituire un obiettivo da perseguire di per sé, indipendentemente dalle forme in cui si realizza, e deve pertanto essere subordinata alla ferma salvaguardia della loro natura di *pubblico servizio*, al servizio della società e del suo sviluppo» (JALLA, 2003:250).

Da non trascurare, inoltre, quanto sia importante adottare strategie che siano consone a tutti quegli obiettivi che rientrano nel merito della specificità che distingue il ruolo dei musei. Se si aboliscono o si deprimono le “funzioni improduttive”, quali l’attenzione alla qualità, alla ricerca scientifica e alla produzione intellettuale – cioè quelle funzioni che fanno di un museo un’istituzione socialmente e culturalmente rilevante – e si favoriscono invece le “funzioni produttive” – ovvero il crescere delle attività commerciali – si andrà a scapito della missione primaria del museo.

Ma cosa ci aspettiamo dal museo? E cosa, invece, si aspetta il museo da noi?

Io credo che il museo oggi voglia invitarci ad essere sempre più soggetti della nostra storia, e non oggetti manipolati; tutto questo sarà possibile solo se esso venga vissuto come mezzo di costruzione non arrogante di identità improbabilmente superiore, né tanto meno meccanismo che procede a veloci sperimentazioni da parte di forze e dichiarazioni politiche.

Il museo, se non si intrappola in questi meccanismi, può aiutarci a trovare la via realmente paritetica in cui ci sia la consapevolezza della fondamentale importanza di dialoghi interumani e interdisciplinari. C’è bisogno di vigilanza democratica ed una partecipazione attiva, nel senso che non importa quale sia l’ambito istituzionale in cui operiamo; è necessario che i nostri singoli contributi siano portavoce di un passato che non venga affievolito. Una società che rinuncia al proprio passato, si amputa della capacità progettuale di pensare da soggetti il proprio futuro.

La collaborazione pubblico-privato nel settore dei beni culturali risulta necessaria, ma dovrà essere inquadrata in un sistema standard di controllo dell’efficienza e dell’efficacia dei servizi prestati, e non solo. La collaborazione di competenze di diversa estrazione – attiva presenza di enti pubblici e privati appunto – fa presagire un fertile periodo di ricerca comunicativa. Ci si augura che esso possa costituire un riferimento ed un concreto esempio per stimolare nuove esperienze museali, che privilegino metodologie non più settoriali, ma sempre più coinvolgenti in ambiti disciplinari diversi, specchio di una concezione del museo, non più statico deposito di silenti oggetti, ma entità costantemente in divenire, legata in un rapporto circolare col territorio e con la sua gente.

Da non sottovalutare inoltre l’importanza di un “serio e deciso profilo politico” che accompagni le nostre istituzioni, il quale, purtroppo, fino ad oggi ha destato una generale preoccupazione nel settore,

«un quadro politico confuso che ha rallentato e ostacola i processi di trasformazione del settore dei beni culturali nel suo complesso e che, per molti versi, rischia di vanificare o di ridurre drasticamente la portata innovativa dei cambiamenti degli ultimi anni» (JALLA, 2003:250).

Il presente lavoro rimane aperto comunque a future analisi e riflessioni sul management del museo, con la consapevolezza che molti aspetti debbano essere ancora indagati e collocati in un quadro di riferimento più ampio, nazionale e sopranazionale, in cui ci sia un profondo, necessario e sentito coinvolgimento di studiosi non solo museali, ma appartenenti anche ad altre aree disciplinari e formative.

Paola Centi

3. “Il management del museo: l’adozione del sistema aziendale di gestione di un bilancio museale” (Erika Alberghini)

Premessa

Il management del museo è materia particolarmente delicata poiché è relativo all’amministrazione di strutture che hanno come scopo primario la produzione di beni intangibili: cultura, conservazione delle memorie storiche, valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo culturale del territorio.

E’ altresì vero che l’istituzione museale è una realtà in via di trasformazione nei suoi significati e nelle interpretazioni del suo ruolo, dando vita ad un acceso dibattito dai pareri contrastanti in merito alla sovrapposizione delle due nature del museo di realtà culturale da un lato ed economica dall’altro per via dell’indotto che un museo crea nel territorio in cui sorge, tema che ho affrontato nel precedente Project Work.

Le discipline economiche si occupano di queste problematiche nel tentativo di dare una risposta ad una gestione che consenta ai musei di raggiungere i propri obiettivi in termini di efficacia, efficienza ed economicità.

L’efficienza della gestione si rende tanto più necessaria per i musei in considerazione delle scarse risorse di cui godono e in considerazione del fatto che la cultura fatica a produrre utili sufficienti a mantenere indipendente un’istituzione museale dal punto di vista economico.

Uno dei nuclei della gestione dei musei in ottica manageriale si estrinseca nel gestire in modo da mantenere equilibrio tra costi e ricavi, per garantire l’indipendenza economica del museo ed evitarne il brutto ruolo di “peso economico” per le pubbliche amministrazioni.

Nell’ambito di queste problematiche l’aziendalizzazione della gestione museale si pone come una possibile soluzione di razionalizzazione ed economicità del sistema per raggiungere al meglio i fini istituzionali e culturali.

E’ altresì vero che la gestione economica del museo non deve puntare esclusivamente alla ricerca del profitto e non deve operare secondo logiche di mercato in contrasto con i suoi fini istituzionali.

L’obiettivo ideale è raggiungere l’integrazione tra il settore economico finanziario e la componente degli intangibili.

In questa tesina intendo analizzare queste implicazioni e punti deboli del bilancio finanziario, allargando poi lo sguardo sul tema dell’analisi di bilancio come strumento che da apparentemente meramente pratico e tecnico e lontano dalle tematiche culturali, può benissimo divenire un metodo di analisi dei cambiamenti che stanno investendo il settore museale anche dal punto di vista della gestione culturale che è essa stessa legata al management del museo poiché la buona gestione della liquidità determina un maggiore o minore accesso alle risorse economiche che consentono investimenti e qualità culturale.

1. Alcuni aspetti economici del museo

Do di seguito alcuni elementi relativi alla struttura economica delle istituzioni museali.

1.1 Il patrimonio di un museo

Il **patrimonio di un museo** è costituito dai beni immobili posseduti come testimonia il seguente articolo dello Statuto Del Museo D’arte Moderna E Contemporanea Di Trento E Rovereto:

Art. 16

1. I beni del Museo devono essere elencati in apposito inventario, con l’indicazione dei seguenti elementi:

a) per i beni immobili:

- luogo, denominazione e qualità;
- dati tabolari;
- titolo di provenienza;

- dati relativi al valore e alla destinazione dei beni;

b) per i beni durevoli:

- luogo dove il bene è collocato;

- denominazione e descrizione del bene;

- prezzo d'acquisto o valore di stima.

2. Tutti i beni devono essere dati in consegna per mezzo di un apposito verbale al Direttore, che è personalmente responsabile dei beni ricevuti in consegna finché non ne abbia ottenuto legale discarico.

3. Il conto generale del patrimonio deve indicare, per ciascuna categoria di beni, il valore della consistenza alla fine dell'anno precedente, quello alla fine dell'anno considerato e le variazioni intervenute, con distinzione di quelle verificatesi in corrispondenza della gestione del bilancio e all'infuori di essa²³.

1.2 I ricavi dell'istituzione culturale

In un museo i ricavi non sono solo i guadagni dell'attività culturale, ma sono ricavi anche le donazioni e le elargizioni, che rappresentano il corrispettivo legato al riconoscimento dell'attività sociale che il museo attua.

Ricavi dell'istituzione culturale:	
- Contributi pubblici - Contributi privati	Ricavi fissi
- Biglietti venduti	Ricavo variabile

2. L'ingresso del privato nel sistema di gestione dei musei

La necessità di intervenire in modo più efficace e funzionale nell'organizzazione museale comincia a prendere forma sul piano legislativo con la legge Ronchey n. 4 del 1993 che, seppur con grave ritardo rispetto al panorama internazionale, introduce la possibilità di inserimento di soggetti privati nella gestione di alcuni servizi aggiuntivi, perché riferiti ad interventi collaterali alla fruizione culturale del bene museale²⁴.

Ma già negli anni ottanta si era introdotta la logica economica che portava a concepire i beni culturali come "beni economici produttivi", così da avviare lentamente questo processo di aziendalizzazione dei musei²⁵.

Con l'avvento della legge Ronchey, si introducono una serie di servizi a pagamento offerti al pubblico che possono essere affidati in gestione a privati mediante gara d'appalto:

- Servizi editoriali;
- Servizi di vendita di riproduzioni;
- Realizzazione di cataloghi;
- Tutti i servizi correlati all'informazione;
- Servizi di ristorazione;
- Guardaroba;

E a seguito dell'art. 47-*quater* della legge n. 85 del 1995 si aggiungono i seguenti servizi, sempre con la possibilità di affidarli in gestione privata:

²³ Statuto Del Museo D'arte Moderna E Contemporanea Di Trento E Rovereto

²⁴ Cons. Stato 2001, II, pag. 499

²⁵ L. Solima, La gestione imprenditoriale dei musei, percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali, CEDAM, Padova, 1998, pag. 50

- Accoglienza;
- Guida;
- Vigilanza;
- Biglietteria;
- Organizzazione di mostre e di altri eventi promozionali.

Grazie a questa legge i canoni ottenuti dai privati gestori dei servizi aggiuntivi, affluiscono in un apposito capitolo dello stato di previsione dell'entrata per essere riassegnati ai pertinenti capitoli dello stato di previsione del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, di cui il 50% viene destinato e ridistribuito tra le soprintendenze dei musei di provenienza²⁶.

In tal modo la norma ha creato un collegamento esplicito tra risultati economici ottenuti e risorse utilizzate e introduce un principio di managerialità nella gestione dei beni culturali. Inoltre si trasforma in via teorica il direttore dell'istituto culturale in oculato gestore delle risorse pubbliche²⁷. La legge Ronchey ha posto le basi per avviare una nuova politica della gestione museale stimolando la collaborazione tra una pluralità di risorse interne ed esterne all'amministrazione. Di questa legge però, Solima ne sottolinea i limiti che si evidenziano nella mancata attribuzione di rilevanza autonoma alle istituzioni museali che nell'ottica legislativa rimangono uffici distaccati degli organismi periferici del Ministero, ovvero delle Soprintendenze.

Questa mancanza di autonomia giuridica ha contribuito ad inibire il potenziale di azione di competitività e slancio culturale delle organizzazioni museali. Mentre al contrario, le esperienze di Francia, Spagna e Gran Bretagna, dimostrano che l'autonomia gestionale è direttamente connessa con la capacità di orientare l'offerta museale in funzione della domanda²⁸.

Sulla scia degli interventi legislativi che aprono la partecipazione tra pubblico e privato, si inserisce il D.D.L. n. 4014 che si pone in continuità con quanto già introdotto con la legge n. 142 del 1990 la quale rende possibile la creazione di società per Azioni a prevalente capitale pubblico locale al fine di erogare il servizio pubblico con la partecipazione di più soggetti pubblici o privati, allo scopo di rendere i servizi pubblici più efficienti secondo criteri di economicità²⁹.

Infine il processo di aziendalizzazione dei musei e degli enti pubblici in generale, viene ulteriormente favorito dall'art. 74 del D. Lgs. 77/95 (ora art. 232 del T.U.) che introduce la contabilità generale ed analitica, a fianco della tradizionale contabilità finanziaria³⁰.

3. Efficacia, efficienza, economicità

Ma qual è il motivo che giustifica una gestione manageriale dei musei e degli istituti culturali in genere? Certamente la necessità di avvicinarsi il più possibile all'autonomia finanziaria rispetto ai finanziamenti pubblici sempre più lesinati a causa della crisi economica del nostro paese. Ma anche per raggiungere con più efficacia la missione istituzionale dei musei, poiché è grazie all'accorto uso delle risorse economiche che i processi culturali riescono a realizzarsi, rendendo disponibili più attività culturali³¹.

Vediamo dunque di fissare tre concetti fondamentali relativi al management:

- **Efficienza:** raggiungere l'obiettivo prefissato con l'impiego del minor numero di risorse
- **Efficacia:** capacità di raggiungere un obiettivo dato
- **Economicità:** raggiungere l'obiettivo dato attraverso un equilibrio tra costi e ricavi

²⁶ *Ibidem*

²⁷ In conformità alla figura di dirigente di cui al D.L.vo n. 29 del 1993 che stabilisce (art. 2 comma2) che il dirigente deve valutare la convenienza finanziaria dell'attività o del servizio avuto riguardo alla disponibilità delle risorse umane e agli oneri finanziari della gestione diretta.

²⁸ L. Solima, La gestione imprenditoriale dei musei, op. cit., pagg. 55-58

²⁹ Cons. Stato 2001, II, pag. 504

³⁰ M. Bellesia, "Undici motivi per puntare sulla contabilità analitica", in *ItaliaOggi*, Enti Locali, Venerdì 29 Settembre 2000

³¹ S. Salvemini, G. Soda, artwork & network, reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale, Egea, milano, 2001, pag. 281

Questi tre termini e parametri di misurazione della conduzione di un'azienda, assumono un valore particolare se usati nell'ambito del management museale. Infatti, il sistema aziendale deve naturalmente essere adattato alle esigenze del museo perché nell'applicazione dell'**economicità**, se l'azienda deve avere proventi superiori ai costi, il museo deve avere proventi pari ai costi poiché per principio non può puntare al guadagno.

Allo stesso tempo se l'**efficienza** comporta che il museo riesca a raggiungere ugualmente i propri obiettivi con un risparmio di risorse, il rischio è quello della diminuzione della qualità che va a scapito del valore del museo, della sua produzione di intangibili, del bene pubblico.

Fondamentale è il principio dell'**efficacia** in questo sistema di management, che consiste nel conseguire i risultati che ci si pone in linea con i propri obiettivi e con la Mission dalla quale un museo non può prescindere.

I risultati dell'istituzione culturale devono essere misurati in termini economici ma senza prescindere dalla misurazione e dal controllo dei risultati nei confronti degli intangibili, ovvero dalla misurazione del successo degli sforzi dell'istituzione nei confronti della crescita culturale e della crescita della conoscenza dell'istituzione sul territorio, di come l'istituzione trasforma dal punto di vista culturale il territorio.

4. Contabilità pubblica e privata a confronto

Il sistema contabile utilizzato presso le pubbliche amministrazioni è la **contabilità finanziaria** o pubblica. Essa si dimostra miope e rigida ed ha come oggetto solo entrate e spese e quindi movimenti monetari, secondo questo schema:

Entrata	Spesa
Previsione di entrata	Previsione di spesa
Accertamento	Impegno (del denaro)
Riscossione	Liquidazione (della fattura)
Versamento	Ordinazione

Questo tipo di contabilità non registra in maniera analitica le spese e le entrate. Ad esempio non registra le fatture e non mi permette di seguire nel dettaglio tutte le uscite. Ragiona in termini di entrate e uscite ma non di costi e ricavi.

Le **contabilità economica** e **analitica**, ovvero privata ragionano in termini di costi e ricavi, registrano le fatture e passano subito all'estinzione del debito. La contabilità privata permette di fare un costante confronto tra costi e ricavi, per monitorare ad esempio le spese per l'acquisto di materiale, la quantità di materiale usato, il residuo di liquidità.

La contabilità pubblica registra la liquidità senza dirmi la fonte della liquidità stessa. Al contrario la contabilità privata tiene conto di molti più fattori e registra anche la fonte della liquidità. Permette un maggiore controllo del bilancio, delle entrate e delle spese.

La contabilità privata introduce il metodo della partita doppia che permette di rilevare l'aspetto economico e finanziario della gestione e affianca alla contabilità finanziaria quella economica così da considerare le voci di entrata e spesa sia negli aspetti finanziari che economici.

In questo modo si può verificare se nel corso dell'esercizio si è dato origine a risparmi o a deficit gestionali.

La stessa legge 142/90 aveva introdotto con l'articolo 55 un principio nell'ordinamento degli enti locali che sottende ai seguenti risultati:

- Contribuire ad esplicitare l'informazione della gestione economica dell'ente;

- Quantificare il risultato economico;
- Rapportare il risultato alle risorse ottenute ed impiegate in collegamento alle variazioni registrate nel periodo dal patrimonio;
- Acquisire una generale conoscenza dei valori economici collegati alla gestione dell'ente identificando i costi dei fattori produttivi impiegati ed i proventi del periodo.

Attualmente sono sempre più numerosi gli enti locali che applicano la contabilità generale ed analitica, a fianco della tradizionale contabilità finanziaria³²; ciò è previsto dall'art. 74 del D. Lgs. 77/95 (ora art. 232 del T.U.) che in tema di contabilità economica dispone "gli enti locali adottano il sistema di contabilità che più ritengono idoneo per le proprie esigenze".

Il punto centrale della scelta non è, come sembra a prima vista, un problema contabile, ma, al contrario, la consapevolezza manageriale dell'utilità della contabilità generale ed analitica; in altri termini, la convinzione che la conoscenza dei costi e dei proventi dei servizi pubblici porti al miglioramento dei processi decisionali.

A volte l'utilizzo del prospetto di conciliazione, che sfrutta la contabilità finanziaria per ricavare sinteticamente i dati economici e patrimoniali, sembra essere troppo semplificata nei confronti di una realtà che, anche nei piccoli enti, si presenta estremamente complessa e variegata.

Il problema consiste nella difficoltà di ottenere un buon grado di dettaglio dei costi (e dei proventi) senza appesantire la contabilità finanziaria con un elevato numero di capitoli o di articoli. Al contrario, la contabilità generale ed analitica rappresenta un sistema contabile certamente più consona alle esigenze di separare, catalogare, rilevare e controllare i costi dei singoli servizi pubblici in organizzazioni complesse e diversificate.

La complessità della contabilità generale ed analitica percepibile facilmente dalla struttura del piano dei conti e dei centri di costo, non appesantisce la contabilità finanziaria, che invece, proprio per l'adozione della contabilità generale ed analitica, può essere semplificata senza comportare perdite di informazioni.

La contabilità generale ed analitica "assorbendo" l'esigenza di dettaglio dei costi e dei proventi della gestione, valorizza, nel contempo, la funzione autorizzatoria della contabilità finanziaria "depurandola" dagli stanziamenti di entrata e di spesa tipicamente gestionali che mal si conciliano con la separazione tra funzioni politiche e competenze gestionali propria delle ultime recenti riforme (L. 142/90 e D.Lgs. 29/93);

Il prospetto di conciliazione è una metodologia che nasce per essere applicata in sede di consuntivo ovvero in un momento temporale troppo distante da quando si prendono le decisioni di gestione. Eventuali applicazioni in corso d'anno potrebbero dar luogo ad un notevole aumento della complessità di tale strumento. La contabilità generale ed analitica agevola, invece, le chiusure infrannuali e le rendicontazioni periodiche poiché è concepita per fornire informazioni (il più possibile) in tempo reale. Pur nella maggiore complessità che ovviamente comporta, la contabilità generale ed analitica conduce ad una maggiore chiarezza e trasparenza per il fatto che rileva giorno per giorno con il metodo della partita doppia i singoli accadimenti, creando un sistema di rilevazioni contabili che si affianca a quello più tradizionale della contabilità finanziaria³³. Chiarezza e trasparenza non possono che influenzare positivamente l'attendibilità dei risultati contabili.

La contabilità generale ed analitica permette controlli più facili, più incisivi, completi ed efficaci, con particolare riguardo al **controllo di gestione** che senza la tempestiva conoscenza dei costi dei singoli servizi difficilmente potrebbe esplicare le proprie funzioni.

32 Si veda in proposito il contributo di Augusto Pais Becher, *Quale Contabilità Economica Per I Piccoli Comuni ?*, in www.uncem.net/categories/contabilitaEconomica; "...L'attività amministrativa del comune non è più disciplinata dall'Alto, il regolamento diventa lo strumento per adottare proprie regole, ai fini dell'attuazione dei programmi e l'adempimento dei compiti istituzionali. Questi risultati si possono ottenere anche con la sola conoscenza dei principi della contabilità economica in grado di determinare un aumento della cultura professionale. La finalità non è quella di imporre al piccolo Comune la tenuta della partita doppia, bensì quella di affrontare i fatti di gestione applicando anche i principi della contabilità economica, una maggiore conoscenza della ragioneria, per migliorare l'attività dell'Ente."

³³ C. Malvasi, *Manuale operativo per le rilevazioni contabili negli enti locali*, Maggioli Editore, 2003

Dal punto di vista operativo la contabilità generale ed analitica utilizza moderni software disponibili ormai a basso costo, pensati e realizzati per gli enti locali; la scelta del software riveste una grande importanza poiché, utilizzando al meglio le potenzialità informatiche, si evitano le doppie registrazioni e le perdite di tempo. La contabilità analitica semplifica l'opzione IRAP per i servizi commerciali, ottenendo nella maggioranza di casi notevoli risparmi d'imposta. L'opzione comporta il passaggio per i servizi commerciali dal regime normale nel quale si applica il metodo retributivo, alla determinazione della base imponibile secondo il criterio della produzione netta (art. 10, comma 3, del D. Lgs. 446/97).

Anche gli adempimenti dell'IVA sono facilitati dall'utilizzo della contabilità generale ed analitica affiancata alla contabilità finanziaria.

Con la contabilità analitica risulta possibile estendere l'analisi economica, non solo a livello dei singoli servizi posti in essere, ma anche a livello di attività o processi trasversali introducendo le logiche **dell'activity based costing** e dell'**activity based management** conosciute da decenni nel settore privato. Gli aspetti positivi dell'utilizzo dell'A.B.C. e dell'A.B.M. in termini di recupero dell'efficienza e dell'efficacia gestionale nelle grandi e medie organizzazioni sono note da tempo.

In ultima analisi, la contabilità generale ed analitica produce le informazioni necessarie e nel momento giusto per effettuare: analisi dell'efficienza e dell'economicità, scelte di programmazione, decisioni di tipo make or buy³⁴, esternalizzazioni dei servizi, scelte gestionali e azioni correttive dell'andamento della gestione, nonché paragoni con l'esterno³⁵.

5. Controllo di Gestione

Segue uno stralcio del Bilancio di Previsione della Provincia di Mantova pubblicato su Internet che testimonia con voce diretta l'importanza dell'adozione di un sistema aziendale di gestione della cosa pubblica come sistema di continuo monitoraggio dello stato di attuazione dei programmi e dei loro costi e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, con la qualità auspicata, nei tempi e nei modi previsti:

“Per verificare efficacia, efficienza ed economicità dell'attività amministrativa del nostro Ente abbiamo, nel corso del 2002, sviluppato e potenziato l'attività del controllo di gestione. Nel contesto delineato di contenimento e razionalizzazione delle spese correnti, si è inserita la necessità di applicare la logica aziendalistica della programmazione, definizione dei budget per centro di costo e calcolo degli scostamenti. Crediamo che questa scelta sia di fondamentale importanza per la verifica dello stato di attuazione dei programmi e dei progetti e i loro costi, il conseguimento dei risultati qualitativi e quantitativi previsti nei tempi e nelle modalità prefissati. E' nostra intenzione attivare il controllo strategico dell'Ente al fine di avere a disposizione uno strumento di verifica della realizzazione degli obiettivi di mandato che potrà essere di supporto anche alla pianificazione strategica dell'azione amministrativa”³⁶.

Da questa testimonianza si evince che effettivamente il controllo di gestione è una scelta strategica dell'azienda che può essere adottata dalla gestione museale o dei servizi culturali in genere, come sistema di guida manageriale. Esso è un sistema che per la sua applicazione necessita della contabilità analitica.

Per applicare il controllo di gestione si considerano i seguenti punti:

- Quali strumenti compongono il sistema di gestione
- Quali obiettivi perseguito attraverso l'introduzione del controllo di gestione

³⁴ Letteralmente “produrre o comprare”, termini che si riferiscono alla esternalizzazione o internalizzazione di alcune funzioni, in S. Bagdadli, *Il museo come azienda*, Etaslibri, Milano 1997, pag. 62

³⁵ M. Bellesia, “Undici motivi per puntare sulla contabilità analitica”, *op. cit.*

³⁶ Bilancio di Previsione della Provincia di Mantova, relazione 2003 dell'Assessore www.provincia.mantova.it/contabilita/bilancio_relazione2003.htm

- Caratteristiche del contesto in cui introduco il sistema di controllo di gestione, perché ogni realtà ha peculiarità che vanno gestite in maniera diversa.

La seguente tabella spiega nei particolari quali elementi costituiscono i punti del controllo di gestione:

OBIETTIVI	STRUMENTI DEL SISTEMA DI GESTIONE	CONTESTO
<ul style="list-style-type: none"> - Migliorare il sistema decisionale - Introdurre un sistema di valutazione dei dirigenti - Assumere una cultura organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Budget - Mappa dei centri di responsabilità - Contabilità - Report - Regole di budgeting e reporting 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema istituzionale - Sistema sociale - Fattori umani

- Introdurre un sistema di valutazione dei dirigenti è un obiettivo che si riferisce ad un sistema in cui si applica la meritocrazia.
- La contabilità che applicherò tra gli strumenti di questo sistema di gestione è quella di tipo analitico, detta anche direzionale, perché mi serve per monitorare tutte le spese che sostengo e in quali periodi dell'anno le sostengo.
- La mappa dei centri di responsabilità è uno strumento che mi serve per sapere se ogni centro di responsabilità ha raggiunto i propri obiettivi e monitorare dove eventualmente ciò non accade, per comprendere in quale anello della catena sta il punto debole.

6. Il PEG, Piano Esecutivo di Gestione

Il Peg è un documento preventivo che provvede a dettagliare e orientare l'attività amministrativa in conformità a quanto previsto dal bilancio³⁷. Consiste in un bilancio di previsione con una natura contabile che in sostanza segnala la disponibilità finanziaria e il modo in cui si prevede di investire tale liquidità. Accanto alla natura strettamente contabile, il peg è costituito anche da informazioni non contabili, come ad esempio gli obiettivi prefissati e gli strumenti necessari per raggiungerli (personale necessario, servizi da adottare ecc.)

Questo strumento fa parte di quei sistemi di rilevazione che consente al manager culturale di condurre il museo attraverso un'attenta gestione economica al soddisfacimento dei suoi fini istituzionali. Tali strumenti sono:

- **Rilevazioni preventive:** bilancio previsionale (PEG) che espone le intenzioni delle nostre azioni per il museo e i costi che prevediamo di sostenere per realizzare tali azioni.
- **Rilevazioni gestionali:** monitoraggio in corso d'opera di come funziona ciò che sto facendo, efficacia ed efficienza delle mie azioni.
- **Rilevazioni consuntive:** sono esclusivamente di tipo contabile e prevedono l'analisi dei risultati conseguiti

A questo strumento si affiancano il **Bilancio Annuale e Pluriennale**

Segue un esempio di bilancio previsionale tratto dallo Statuto del Museo d'Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto:

- *Art. 15*
1. Il Museo adotta ogni anno, insieme al bilancio annuale, un bilancio pluriennale le cui previsioni assumono come termini di riferimento quelle del programma di sviluppo provinciale.

³⁷ C. Malavasi, Manuale operativo, *op.cit.* pag. 106

Il bilancio pluriennale è approvato con il provvedimento di approvazione del bilancio annuale e viene aggiornato ogni anno ricostituendone l'iniziale estensione.

2. Le previsioni del bilancio annuale sono formulate in termini di competenza ed in termini di cassa

3. Il bilancio annuale di previsione con allegato il bilancio pluriennale deve essere approvato unitamente ai programmi di attività entro il 30 novembre dell'anno precedente a quello cui esso si riferisce.

4. Nel bilancio pluriennale, che costituisce sede per il riscontro della copertura finanziaria di nuove e maggiori spese a carico di esercizi futuri, le entrate derivanti da finanziamenti a carico del bilancio provinciale sono indicate in base agli stanziamenti del medesimo bilancio.

5. Le entrate di cui al comma precedente per l'anno di inizio del bilancio, sono previste, in carenza delle indicazioni del bilancio provinciale, in misura non superiore alle assegnazioni definitive dell'ultimo esercizio antecedente a quello cui il bilancio si riferisce.

6. Gli stanziamenti sono determinati per le previsioni di competenza nella misura necessaria ad assicurare nell'esercizio finanziario la realizzazione del programma di attività ed il sostenimento delle spese di funzionamento del Museo e per le previsioni di cassa nella misura richiesta per far fronte ai pagamenti previsti nel medesimo esercizio.

7. L'esercizio finanziario coincide con l'anno solare. Per gli incassi di versamenti delle entrate accertate e per il pagamento delle spese impegnate entro il 31 dicembre la chiusura dei conti è protratta al 31 gennaio successivo.

8. Il bilancio annuale di previsione redatto nelle forme della competenza deve essere approvato in pareggio, mentre nelle forme della cassa non può essere approvato in disavanzo.

9. Tutte le entrate e tutte le spese devono essere iscritte in bilancio. Sono vietate le gestioni di fondi al di fuori del bilancio del Museo.

10. Formano impegno sugli stanziamenti di competenza dell'esercizio le somme dovute dal Museo in base alla legge, a contratto, a sentenza o ad altro titolo, a creditori determinanti o determinabili, sempreché la scadenza della relativa obbligazione sia prevista entro il termine dell'esercizio.

11. Alla liquidazione delle spese provvede il Presidente del Museo.

12. I titoli di spesa e le reversali d'incasso sono firmati dal Presidente e dal Direttore del Museo.

13. Il conto consuntivo, accompagnato da una relazione illustrativa dei dati finanziari e patrimoniali, nonché dallo stato di attuazione del programma di attività del Museo, deve essere deliberato entro il 30 aprile.

6. Autonomia e intervento pubblico nella gestione della contabilità dei musei

Analizzando due casi di contabilità di musei presenti nello statuto di dette istituzioni, si evince che nei musei pubblici esistono casi di autonomia di gestione contabile ma con la presenza dell'ente pubblico di riferimento al momento dell'approvazione dei bilanci.

Nel caso precedentemente citato del MART di Rovereto, il bilancio annuale e pluriennale è sottoposto a controllo sulla gestione finanziaria è effettuato da un **Collegio di revisori** dei conti, come da disposizioni di legge (142/1990) "composto da un rappresentante della Provincia autonoma di Trento, da un rappresentante designato dal Comune di Rovereto e da un rappresentante designato dal Comune di Trento.

2. Il Collegio dei revisori dei conti è nominato dalla Giunta provinciale; il presidente è scelto tra i rappresentanti della Provincia.

3. I revisori dei conti durano in carica per un periodo di cinque anni e possono essere riconfermati; essi possono partecipare alle sedute del Consiglio di amministrazione senza diritto di voto.

4. Nell'adempimento degli obblighi previsti dalla legge, i revisori compiono tutte le verifiche ritenute opportune in ordine all'andamento della gestione ed hanno, in particolare, l'obbligo di

esaminare il rendiconto riferendone al Consiglio di amministrazione. Copia della relazione è accompagnata al conto consuntivo³⁸”(art.131.II).

Nel Regolamento dell'istituzione "Istituto Dei Musei Comunali di Sant'Arcangelo di Romagna³⁹" appare evidente una forte autonomia di contabilità finanziaria come si dichiara nel documento stesso, mentre il bilancio di previsione annuale ed il PEG sono approvati da un Consiglio di Amministrazione:

L'istituzione dispone di una autonoma contabilità finanziaria a cui vengono imputate le sue entrate e spese e di una contabilità economica cui vengono imputati i costi e i ricavi.

Per quanto riguarda le competenze del Ragioniere capo, così come indicate dal regolamento di contabilità del comune, queste sono assunte e svolte dal responsabile amministrativo/contabile dell'Istituzione.

L'Istituzione deve formare ogni anno il bilancio preventivo, redatto in termini di competenza.

Per la struttura, la formazione e la gestione del bilancio trovano applicazione le norme legislative in materia di ordinamento contabile e finanziario dei comuni, nonché la disposizione del regolamento comunale di contabilità in quanto compatibili.

Ad avvenuta approvazione del bilancio di previsione annuale il Consiglio di Amministrazione, con proprio atto, approva il Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.): esso fornisce direttive sugli indirizzi generali e gli obiettivi di gestione, affidando gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, al Direttore.

Conclusioni

I Beni Culturali esposti nei musei sono oggetto essi stessi di una valutazione economica che è legata alla percezione psichica e visiva degli stessi, al valore culturale che viene loro attribuito, al riconoscimento che la società attribuisce loro in termini di prodotti portatori di valori sociali e culturali di rappresentazione delle società umane e della storia umana che li ha prodotti. In termini più facilmente quantificabili il valore economico attribuibile ai Beni Culturali è relativo anche all'indotto che essi creano nelle economie dei paesi in cui sono conservati.

L'uomo attribuisce un valore economico al bene culturale ed è per questo disposto a pagare per fruirlo, per averne un contatto visivo e un godimento estetico e culturale⁴⁰.

E' proprio per la natura particolare dei beni gestiti dall'azienda museo che tale settore non può essere sottoposto in toto alle regole del mercato e anzi ritengo giusto conservare forme di gestione prudenti dove l'intervento del pubblico rimanga forte a garantire il bene pubblico cui i beni culturali e i musei sono destinati.

Dalla mia tesi emerge come la gestione aziendale del museo nel senso di utilizzazione della contabilità privata e dei sistemi di controllo e rilevazione a lei propri, sono utili e fondamentali per lo snellimento della gestione e per soddisfare l'esigenza di una gestione efficace, efficiente e basata sull'economicità. Si parla di analisi dei bisogni degli utenti e di *customer satisfaction* anche nell'ambito degli istituti museali e culturali in genere, obiettivi che non bisogna raggiungere attraverso la trasformazione dei musei in vere e proprie aziende produttrici. In considerazione del fatto che il patrimonio culturale è di proprietà pubblica, non può essere gestito escludendo completamente la presenza del pubblico, pur nella ricerca di autonomia gestionale da parte dei

³⁸ “Il collegio dei revisori dei conti dell'ente locale esercita le sue funzioni anche nei confronti delle istituzioni. Lo Statuto dell'azienda speciale prevede un apposito organo di revisione, nonché forme autonome di verifica della gestione.”; Art. 22 - Servizi pubblici locali; Capo VII – Servizi; Legge 8 giugno 1990, n. 142; Ordinamento delle autonomie locali;

³⁹ "Istituto Dei Musei Comunali-Sant'Arcangelo di Romagna (Istituzione costituita con Delibera di C.C. n. 37 del 31.05.1996)Titolo IV - Amministrazione e Contabilità, capo I - Autonomia Contabile e Finanziaria

⁴⁰ M. Mazzanti, Metodi e strumenti di analisi per la valutazione economica del patrimonio culturale, Franco Angeli, milano, 2003

musei stessi e non può essere gestito altro che per il principale obiettivo di usare la cultura per produrre e diffondere altra cultura.

La peculiarità del prodotto gestito dai musei fa nascere un tipo di azienda nuova, dotata di capacità potenziali di proporre un prodotto di alta qualità, la cultura, attraverso una gestione dove il rapporto tra efficacia ed efficienza sia in equilibrio, grazie alla messa in campo di tutte quelle azioni quali:

- Riflessioni sull'organizzazione gerarchico-funzionale.
- Gli obiettivi del controllo di gestione.
- La creazione all'interno del museo di un ambiente di lavoro stimolante anche per i dipendenti stessi con lo scopo di motivare il personale creando situazioni positive che si riflettano sulla percezione che i fruitori hanno della struttura.
- Il calcolo degli intangibili come rilevazione delle risorse seminate nel territorio su cui opera il museo
- Investimento di risorse per mantenere alto il livello del prodotto culturale,

Questi elementi costituiscono le basi per un moderno modo di fare azienda, che sicuramente non è stato ancora recepito nemmeno dalle aziende private, se non in piccola percentuale. Ovvero quel modo di fare azienda che tiene conto all'interno dei calcoli economici anche di quei valori che consentano di ottenere obiettivi di alta qualità dei beni o servizi prodotti e per il quale i musei possono essere un vero campo di sperimentazione.

Provocatoriamente si potrebbe prospettare per il futuro una inversione di tendenza, per cui dalla aziendalizzazione del bilancio dei musei si passerà alla “musealizzazione delle aziende private”.

Erika Alberghini

4. “Intellectual property management e musei” (Diego Galizzi)

1. Introduzione

Il presente lavoro vuole approfondire l’attuale contesto normativo italiano in materia di tutela delle opere dell’ingegno di carattere creativo, con particolare riferimento a quelle riconducibili all’arte figurativa, focalizzando l’attenzione sulle ricadute che tale legislazione ha, o dovrebbe avere, sui musei italiani, sia in termini di vincoli e buone pratiche cui tali istituzioni devono conformarsi nel rispetto delle prerogative degli autori, sia in termini di nuove possibilità di valorizzazione anche economica che, in osservanza delle disposizioni legislative italiane ed europee, gli istituti museali potrebbero intraprendere sulla scia delle più avanzate esperienze internazionali di *intellectual property management*.

Il naturale punto di partenza è rappresentato dalla disamina delle norme contenute nella Legge n° 633 del 22 aprile 1941 “*Protezione del diritto d’autore e di altri diritti connessi al suo esercizio*” e successive modifiche, che fra le varie tipologie di prodotti dell’ingegno tutela “*le opere della scultura, della pittura, dell’arte del disegno, della incisione e delle arti figurative similari*”. In base a questa normativa è stato più volte rilevato un latente conflitto fra gli interessi dell’autore, o dei suoi eredi, e quelli del museo che detiene l’opera d’arte. Il conflitto nasce dal principio di separazione e indipendenza fra i *diritti di utilizzazione economica* dell’opera (riconosciuti in maniera *esclusiva* all’autore) e i diritti connessi alla titolarità dell’opera fisicamente intesa. Tali diritti di utilizzazione economica comprendono i diritti di riproduzione (in qualsiasi formato, anche il digitale), i diritti di pubblicazione (in cataloghi, riviste, banche dati) e i diritti di prestito e noleggio (anche a fini espositivi). Pare dunque inevitabile che il museo si debba misurare coi diritti di utilizzazione altrui per molte delle normali attività istituzionali che in qualche modo presuppongono l’utilizzo dell’immagine dell’opera stessa.

L’importanza del tema dei diritti di utilizzazione economica non appare, certo, di secondaria importanza, soprattutto se osservato con l’ottica di una gestione di tipo manageriale delle istituzioni museali. Troppo spesso, infatti, si ignora il reale valore economico di tali diritti. Soprattutto da parte dei nostri musei, e in particolar modo quando si tratta dei propri. A ciò si aggiunga che in Italia quel “marchio di fabbrica” nazionale qual è il nostro patrimonio storico-artistico vede le sue pressoché inesauribili potenzialità di ritorno economico frustrate da una ancor troppo diffusa pratica della contraffazione e dell’illecito sommerso. Inoltre, la costante rivoluzione tecnologica e la globalizzazione dei mercati stanno rendendo sempre meno determinanti, in termini economici, le entrate derivanti dalle attività “tradizionali” delle istituzioni museali (biglietti, bookshop, contributi di vario genere), offrendo al contempo nuove opportunità sul versante della gestione strategica dei diritti di sfruttamento economico legati alle opere conservate o ai prodotti culturali realizzati (mostre). Per questi motivi, probabilmente, la novità più interessante emersa nel panorama internazionale è la recente introduzione anche nel campo dei beni culturali dei precetti del *rights management*, la disciplina volta a tutelare e a valorizzare tale “portafoglio di diritti” mirando alla loro messa a reddito.

2. La legge sul diritto d’autore (n° 633 del 22 aprile 1941 e successive modifiche): le origini di un potenziale conflitto tra artisti e musei.

2.1 Principi fondamentali

La proprietà intellettuale e le disposizioni che normano questo settore hanno come obiettivo quello di stimolare la creatività e la circolazione delle invenzioni riconoscendo tutele e incentivi agli inventori e agli autori delle opere. La proprietà intellettuale è inoltre riconosciuta fra i “diritti umani” nella *Dichiarazione universale dei diritti dell’uomo*.

Nel nostro Paese la materia trova la sua regolamentazione in primo luogo nella Legge n° 633 del 22 aprile 1941 “*Protezione del diritto d’autore e di altri diritti connessi al suo esercizio*” e successive modifiche, la quale protegge le opere dell’ingegno di carattere creativo, e in particolare, per ciò che

più da vicino riguarda i musei, “*le opere della scultura, della pittura, dell’arte del disegno, della incisione e delle arti figurative similari*”.

All’autore sono così riconosciute due tipologie di diritti:

- diritti di natura “morale”
- diritti di natura economica

Senza addentrarsi troppo nel merito dei diritti morali, che esulano dalle finalità principali di questa trattazione, va ricordato il principio secondo cui tali diritti sono indipendenti dai diritti di natura economica, e dunque si conservano in capo all’autore anche dopo la cessione a terzi di questi ultimi. I diritti morali non sono sottoposti a termini di durata, sono inalienabili, e dopo la morte dell’autore possono essere esercitati dagli eredi. Sulla base di essi l’autore conserva il diritto di rivendicare la paternità dell’opera e di opporsi a qualsiasi deformazione o mutilazione della stessa che possano essere di pregiudizio alla sua reputazione.

I diritti economici d’autore, ovvero i diritti di sfruttare economicamente l’opera, sono garantiti dalla legge in *via esclusiva* all’autore e, nel caso di artisti non più viventi, ai legittimi eredi. Poiché i diritti di sfruttamento economico hanno una durata ben precisa, vale a dire 70 anni dalla morte dell’artista, gli eredi avranno facoltà di esercitarli solamente entro tale termine, dopodiché le opere si svincolano e, come si suol dire, divengono di *dominio pubblico*. Secondo la legge n° 633 del 1941, i diritti di utilizzazione economica comprendono esplicitamente:

- la riproduzione in cataloghi, banche dati e altri tipi di pubblicazione;
- la conversione delle immagini in altri formati (compreso il digitale);
- il noleggio o il prestito delle opere.

Contrariamente ai diritti morali, questa categoria di diritti d’autore può essere oggetto di cessione a titolo definitivo o di cessione d’uso temporaneo. Nel caso di atto tra vivi, tale trasferimento deve possedere la forma scritta *a probationem*. Un principio essenziale della legge sul diritto d’autore riguarda l’indipendenza dei diritti (art. 19) secondo il quale i diritti esclusivi sono indipendenti fra loro, nel senso che la cessione o la licenza d’uso per uno di essi non comprende la cessione o la licenza d’uso per gli altri. Di grande rilievo è inoltre, nello specifico delle opere d’arte conservate nei musei, la disposizione contenuta nell’art. 109, che stabilisce che la cessione dell’esemplare fisico dell’opera d’arte non importa, salvo patto contrario, la trasmissione dei diritti di sfruttamento economico. Di fronte a questa disposizione possiamo tranquillamente affermare che gran parte dei nostri musei che conservano opere d’arte contemporanea operano in deroga, se non in esplicito contrasto, con la legge sul diritto d’autore, dato che sia nel mercato dell’arte sia nelle procedure di donazione non è prassi accompagnare l’alienazione delle opere con la cessione per iscritto del diritto di riproduzione. Ma, come vedremo, il problema della riproduzione delle opere d’arte contemporanea non è l’unico episodio di latente conflitto fra gli interessi dell’autore, o dei suoi eredi, e quelli del museo.

2.2 L’esposizione al pubblico

L’unicità dell’originale e l’importanza dell’accesso ad esso per il godimento dell’opera genera un potenziale conflitto di interessi fra autore e museo detentore dell’opera, ponendo così il problema di distinguere quali modi di utilizzazione dell’originale rientrino nel *diritto di proprietà* e quali nel *diritto d’autore*. Tale conflitto si pone in modo paradigmatico nel caso dell’esposizione in pubblico dell’opera. Può sembrare paradossale, ma la stessa facoltà del museo di esporre nelle proprie sale gli oggetti protetti dalla legge sul diritto d’autore appare piuttosto controversa. Se da un lato, infatti, il diritto di proprietà implica la possibilità di esporre l’opera in modo che essa possa essere mostrata a chiunque, dall’altro l’esposizione al pubblico di un’opera ad unico esemplare è certamente uno dei modi con cui la stessa può essere utilizzata economicamente. La legge non prevede esplicitamente

fra i diritti di utilizzazione economica anche quello di esposizione, ma è convinzione generalizzata che lo si debba comprendere a sua volta fra le facoltà esclusive dell'autore. Negli ultimi anni, tuttavia, la giurisprudenza si è espressa pressoché unanimemente a favore della liceità, da parte del museo, ad esporre al pubblico le opere senza espresso consenso dell'autore o dei suoi aventi causa. Presumendo, infatti, che le finalità istituzionali del museo siano note alle parti al momento dell'atto di donazione, non avrebbe senso procedere all'acquisizione dell'oggetto, o di una collezione di oggetti, disgiuntamente dal diritto di esposizione che, è evidente, rappresenta la precipua finalità del museo stesso. A tal proposito, appare infine del tutto irrilevante la modalità di accesso del pubblico, se gratuita o a pagamento.

2.3 Musei, editori e diritto di riproduzione delle opere d'arte. Il caso giudiziario Mazzotta Editore - SIAE

Se si esclude un solo isolato pronunciamento giudiziario, che ha negato il diritto dell'autore a riprodurre le opere in unico esemplare già alienate, la tesi secondo la quale il diritto di riprodurre le opere d'arte facenti parte di collezioni museali o di eventi espositivi spetti in via esclusiva all'autore stesso è unanimemente riconosciuta dalla giurisprudenza. Occorrerà dunque rivolgersi ai legittimi titolari per richiedere il loro consenso, con o in assenza di un corrispettivo economico, per la riproduzione delle opere in cataloghi, cartoline, banche dati digitali, CD-Rom ed ogni altro mezzo, fotografico, editoriale o digitale.

Inutile dire che tale disposizione, così come è attualmente interpretata dalla giurisprudenza, rappresenta un nervo scoperto nei rapporti fra musei e editori da una parte ed autori delle opere dall'altra. Inoltre, come più volte è stato sottolineato, il fatto che il diritto di riproduzione sia riservato all'artista e non al proprietario finisce per non tutelare l'artista ma i suoi eredi, arrecando anzi a gran parte degli autori un grave danno; questo perché, nel momento in cui l'editore viene costretto a ricercare sempre l'artista invece che il proprietario dell'opera per ottenere l'autorizzazione alla pubblicazione, si crea un meccanismo per cui si finisce per disincentivare la pubblicazione stessa. La ricerca del titolare del diritto diventa ancor più ardua dopo la morte dell'artista o in seguito alla cessione a terzi dei diritti di utilizzazione economica. Insomma, poiché individuare il titolare dei diritti importa dei costi, l'allocatione degli stessi a persone diverse dal proprietario aumenta detti costi facendo diminuire l'interesse dell'editore alla pubblicazione dell'opera d'arte.

Un caso davvero emblematico di questa *querelle* intorno al diritto di riproduzione è la contesa, finita in tribunale, fra le Edizioni Gabriele Mazzotta e la SIAE in merito alla pubblicazione di opere protette da diritto d'autore nel catalogo di una mostra di espressionisti all'inizio degli anni '90. Mazzotta si era premurato di ottenere esplicite autorizzazioni di pubblicazione dai proprietari delle opere, in gran parte musei, e per questo non si era preoccupato di pagare i diritti di riproduzione per le opere che erano state dichiarate alla SIAE dai rispettivi autori, ritenendo che ciò bastasse per essere in regola. Successivamente, in seguito alla richiesta di versamento formulata dalla SIAE, Mazzotta decideva di pagare i diritti di riproduzione ma al contempo iniziava una causa per ottenerne la restituzione. L'iniziativa tuttavia mirava soprattutto a creare un precedente che smontasse il principio, tanto osteggiato dagli editori, della titolarità dei diritti di riproduzione da parte degli artisti.

La lunga vicenda giudiziaria ha infine visto Mazzotta soccombere in tutti i gradi di giudizio, compresa la Cassazione. Inammissibili sono stati giudicati i due principali argomenti dell'editore:

- il primo tentava di affermare che la copia fotografica di un'opera d'arte non può essere considerata come una vera e propria riproduzione poiché, per essere tale, le copie prodotte dovrebbero essere assolutamente identiche all'originale. Interpretazione rigettata poiché troppo restrittiva;
- il secondo tentativo cercava di far rientrare le riproduzioni in catalogo fra le utilizzazioni libere (*fair use*) previste nell'art. 70 della legge sul diritto d'autore, vale a dire fra le forme di utilizzazione che si concretizzano in citazioni, o riproduzioni parziali, attuate per uso di critica o a fini di insegnamento e ricerca. La sentenza in

questo caso ha escluso la pertinenza dell'art. 70 poiché, indipendentemente dalla scala adottata, si tratta di riproduzioni integrali delle opere; inoltre è stato individuato in un catalogo messo in vendita a pagamento, e in un gran numero di copie, un'attività commerciale in grado di incidere notevolmente sul diritto di utilizzazione economica dell'autore.

3. Verso un nuovo modello di gestione dei diritti museali. Il rights management.

L'esame della dinamica del conflitto autore–proprietario di opere protette potrebbe fornire qualche indicazione per meglio apprezzare le potenzialità effettive dei musei, soprattutto se considerati sotto l'ottica manageriale. Ciò che emerge, in maniera prepotente, è l'attuale mancanza di una "cultura del diritto", una sfiducia, un'incapacità e spesso un'ignoranza diffusa rispetto all'importanza e al valore dei diritti di proprietà reale e intellettuale generati dall'attività culturale promossa dagli istituti museali. Questi, infatti, al di là della tradizionale funzione conservativa, vanno sempre più sviluppando attività "collaterali": creano prodotti culturali originali (come eventi espositivi), organizzano conferenze, promuovono iniziative editoriali, affittano o prestano opere d'arte, concedono l'uso di spazi espositivi, esercitano attività commerciali, organizzano *data-base* di immagini, producono laboratori didattici. E quanto più vanno moltiplicando e differenziando la gamma delle attività svolte, tanto più diventano detentori o "generatori" di diritti. Solo per citarne qualcuno, ricordiamo i diritti d'autore sugli allestimenti museali e sulle mostre, i diritti di utilizzazione di loghi e marchi, i diritti di riproduzione di opere d'arte su supporti *off-line* (cataloghi, guide, cartoline etc.), e *on-line* (cataloghi in linea), diritti di noleggio di opere d'arte o di intere mostre, eccetera. L'emersione di questo articolato "portafoglio di diritti" trova inoltre ulteriore forza nell'innovazione tecnologica di questi anni, grazie alla quale risorse in passato ritenute improduttive stanno diventando economicamente profittevoli grazie alle nuove tecniche di conversione in digitale e di distribuzione dei dati via internet. Tutte queste considerazioni giustificano il fatto che la questione della gestione e della valorizzazione dei *property* e degli *intellectual property rights* sia diventata un argomento sempre più centrale in ambito internazionale, e parallelamente stanno alla base del recente fenomeno dell'introduzione dei precetti del *rights management* anche nell'ambito delle istituzioni culturali. Il *rights management* è una disciplina che nasce dalla confluenza di diversi saperi, economici, legali, ingegneristici, umanistici, volta ad assicurare la tutela, la gestione e la valorizzazione di questo patrimonio di diritti finalizzandone la "messa a reddito". Prima di passare a descriverne le *best practises* e le varie fasi di cui si compone, è tuttavia necessario soffermarsi ad analizzare la situazione italiana e le cause che hanno portato all'attuale difficoltà ad instaurare nel nostro Paese un mercato moderno e *legale* dei diritti legati al patrimonio culturale.

3.1 Le cause di un diffuso mercato "sommerso".

Sul fronte delle istituzioni culturali pubbliche è evidente il ritardo con il quale nel nostro Paese si sta affrontando l'argomento. Purtroppo sono ancora molti, troppi, i prodotti editoriali che contengono riproduzioni di opere d'arte per le quali non è mai stata richiesta l'autorizzazione ai legittimi titolari, per non parlare della gran quantità di "prodotti da bancarella", magliette, souvenir, statuette e molto altro, che nella stragrande maggioranza generano ricchezza senza riconoscere lo straccio di un euro ai detentori degli originali riprodotti. Inoltre i nostri musei ovviamente ignorano che nel mondo della rete sono attualmente disponibili e consultabili decine di cataloghi *on-line* che offrono la possibilità di acquistare centinaia di migliaia di immagini digitali di opere d'arte da loro possedute. Si tratta di un mercato in vertiginosa crescita in virtù del fatto che, se fino a poco tempo fa sussistevano molte difficoltà tecniche che rendevano assai arduo scaricare dalla rete immagini di buona qualità (ognuna di esse può "pesare" anche 50 Mbytes), oggi con le connessioni a banda larga sono sufficienti anche pochi secondi per venire in possesso di riproduzioni in grado di soddisfare tutti i parametri della stampa tipografica.

Se prendiamo in considerazione i dati del 2000, il Ministero per i Beni e le Attività Culturali ha introitato sulla base del tariffario previsto dalla legge Ronchey in tutti gli istituti culturali statali (100 archivi, 47 biblioteche, 403 musei e aree archeologiche) 10.126.790 euro. Purtroppo si tratta di dati aggregati dove non è possibile distinguere fra canoni di locazione degli spazi, *royalties* sul fatturato dei concessionari di servizi aggiuntivi e, dato che più ci interessa, introiti da concessioni dei diritti d'uso e di riproduzione. Nonostante questo, risulta assai significativo comparare questo risultato con quello di *Gettyimage*, un archivio *on-line* con diverse decine di milioni di immagini fotografiche, che nello stesso anno ha incassato 484 milioni di dollari.

Le cause di questa situazione “tutta italiana” sono in primo luogo da ricercarsi nel vuoto giuridico che fino all'introduzione della legge Ronchey gravava su questa materia, generando in questo modo una situazione di incertezza della quale molti hanno approfittato. Oltre alla mancanza di normative certe e di strumenti legislativi capaci di mettere in condizione i musei di fissare i prezzi delle concessioni, il mercato “sommerso” delle riproduzioni di opere d'arte poteva confidare su una sorta di impotenza legale delle istituzioni frodate: le sanzioni previste erano infatti di tipo amministrativo e le penali irrisorie, mentre le procedure amministrative necessarie per avviare le cause erano talmente macchinose da scoraggiare qualsiasi tentativo di azione legale.

3.2 Un nuovo strumento normativo: la legge Ronchey

Con l'entrata in vigore della legge Ronchey (d.l. 14 novembre 1992, n° 433) furono introdotti alcuni, sebbene non sufficienti, provvedimenti in direzione di una più solida tutela giuridica contro le violazioni dei diritti reali e di proprietà intellettuale dei musei. Significativi per il nostro tema sono il comma 1 (“*Fatte salve le esigenze di tutela dell'integrità fisica e culturale dei beni culturali in consegna al Ministero e le disposizioni sulle riproduzioni e sui diritti spettanti agli autori, le facoltà di riproduzione e l'uso di tali beni e del materiale – stampe fotografiche, negativi, diapositive, film, nastri, dischi ottici, facsimile, calchi, rilievi e altro – relativo ai medesimi, sono oggetto di concessione*”) e il comma 4 del tariffario (“*La concessione è incedibile e non trasferibile, viene rilasciata in via non esclusiva, per una volta sola, previo accertamento dell'esistenza di tutti i requisiti prescritti e previo pagamento dei canoni e dei corrispettivi, fissati nel presente tariffario*”). Se questo strumento normativo potesse trovare seguito nelle pratiche concrete dei musei statali, di certo il valore delle *royalties* e delle concessioni consentirebbero di introitare somme ragguardevoli, da destinare magari alle attività di inventariazione, catalogazione, conservazione e restauro dei beni culturali detenuti. Ma la realtà è ben diversa, e a causa della mancanza di risorse umane e professionali adeguate non solo non è stato possibile organizzare serie politiche di commercializzazione dei diritti, ma neppure intraprendere le necessarie forme di contrasto delle vaste sacche di illegalità che la legge intendeva colpire.

3.3 Fasi e procedure del rights management.

Con l'evoluzione delle tecnologie e col parallelo aumento della domanda di servizi e contenuti in campo culturale, le istituzioni museali si trovano oggi nella condizione di poter rafforzare il loro “potere contrattuale” al momento della vendita di concessioni o della sottoscrizione di accordi di licenza d'uso con editori o produttori di vari tipi di oggettistica. Di fronte a questo scenario l'adozione di un sistema avanzato di gestione dei diritti rappresenta un fattore strategicamente molto importante. Il *rights management* risponde a tale necessità grazie ad una precisa serie di *best practises*, quali l'individuazione e la descrizione dei diritti di proprietà intellettuale, il tracciamento delle licenze d'uso, la quantificazione del loro valore e l'adozione di misure tecniche in grado di assicurarne le dovute restrizioni d'uso. Queste fasi applicative saranno l'oggetto della sintesi contenuta nei successivi paragrafi.

3.3.1 Identificazione e descrizione di beni, servizi e diritti

In questa prima fase vengono analizzati tutti i beni (materiali e immateriali) e i servizi presenti nel museo al fine di creare un inventario di diritti potenzialmente vendibili a terzi a titolo oneroso o gratuito. La rassegna di questi beni deve essere suddivisa per categorie. A titolo d'esempio, si potranno individuare i beni immobili, le collezioni, le dotazioni strutturali, le attività di *back-office*, le attività di *front-office*, le ricerche, le attività promozionali, i loghi, le riproduzioni etc.

Per ciascuna di queste categorie si passerà successivamente ad elencare i diritti esistenti o generabili: diritti di riproduzione, diritti d'autore su allestimenti museali, diritti di noleggio, diritti d'autore su progetti espositivi, su testi etc.

3.3.2 Analisi della sussistenza dei diritti (due diligence)

Il successivo passaggio è rappresentato da una sistematica raccolta di informazioni al fine di verificare le singole titolarità di tutti i diritti individuati nella fase precedente. E' molto probabile che nel corso di questa delicata fase si incontrino episodi di criticità quali l'incertezza sull'effettiva titolarità di un diritto se non addirittura delle vere e proprie controversie con altri soggetti a riguardo. Sarà dunque necessario passare in rassegna e analizzare documenti di donazione, accordi, lettere di intenti, contratti di lavoro, statuti, regolamenti, corrispondenze, licenze e autorizzazioni, insomma tutto il materiale in grado di definire con assoluta certezza la titolarità dei diritti e l'osservanza delle norme che ne tutelano l'esercizio.

3.3.3 Il "pricing"

Prima di assegnare un valore economico ad ognuno dei diritti individuati è bene stabilire le principali linee tariffarie che si intendono adottare, con particolare riferimento alle strategie da attuarsi di fronte alle richieste di usi per scopi didattici, educativi e scientifici. In sostanza si tratta di stabilire in modo chiaro e trasparente alcuni criteri che prevedano differenziazioni tariffarie da applicare, ad esempio, ad organizzazioni senza scopo di lucro, pubbliche amministrazioni, *onlus*, scuole eccetera. Fissati i criteri e distinti i possibili utenti si potranno anche scegliere condizioni particolarmente favorevoli per le organizzazioni citate, fino a prevederne la gratuità.

Una volta distinti chiaramente i possibili usi/utilizzatori, si può procedere a stabilire il tariffario vero e proprio. L'obiettivo è quello di rendere trasparente e standardizzare il più possibile la procedura di quotazione dei diritti e della definizione dei prezzi finali. In questo modo chiunque voglia affittare una mostra itinerante sarà in grado di conoscere dettagliatamente e senza equivoci i prezzi dei singoli diritti (di noleggio, editoriali, sui testi etc.) e il prezzo finale dell'intera operazione. Un'ulteriore possibilità è quella di prevedere "pacchetti" di costo per un *set* di diritti omogenei, così da semplificare e velocizzare le procedure. Naturalmente il più delle volte il valore dei singoli diritti ceduti sarà superiore al reale prezzo pagato per il pacchetto richiesto.

3.4 La tutela e la gestione dei diritti: gestione interna o affidamento ad agenzie specializzate?

Dall'esame effettuato risulta evidente come i flussi di informazioni e le procedure richieste dal *rights management* siano piuttosto complesse. Rimane quindi da stabilire l'opportunità o meno di svolgere questo tipo di attività internamente agli istituti museali oppure se affidarle ad agenzie esterne.

Attualmente la gestione interna è praticata principalmente dalle realtà museali più piccole, che tuttavia hanno assai poco da tutelare e gestire in questo senso, e da alcune fra le istituzioni museali più grandi che, al contrario, spesso hanno ingenti "portafogli di diritti" da gestire e, parallelamente, hanno le risorse necessarie per costituire *staff* di professionalità adeguate.

Nei paesi anglosassoni si sta imponendo in questo campo la formula dell'affidamento ad agenzie specializzate nella tutela e nella gestione dei *property* e degli *intellectual property rights* dei musei. I vantaggi di questo tipo di soluzione sono ovviamente rappresentati dalle efficienze dovute alla gestione collettiva dei servizi, da una più incisiva azione di tutela, dalla standardizzazione delle forme contrattuali e da una distribuzione su larga scala dei diritti offerti. Sul mercato internazionale attualmente abbiamo soggetti di tipo *profit* ed altri di tipo *non profit*. Tra le agenzie *profit* ricordo i due principali intermediari a livello mondiale di immagini di opere d'arte, *Gettyimage* e *Corbis*, i

quali possono contare sull'alta specializzazione delle professionalità impiegate e sulla disponibilità di piattaforme tecnologiche di assoluta avanguardia. Accanto a questi esistono diverse esperienze di intermediari di tipo *non profit*, per lo più rappresentati da consorzi o federazioni di istituzioni culturali che, grazie a *staff* centralizzati, sono in grado di far valere il proprio maggior peso contrattuale in sede distributiva.

Va tuttavia precisato che il ricorso a queste “esternalità” trova maggiori possibilità di sviluppo laddove si può contare su un'adeguata maturità del sistema normativo di riferimento e su un certo sviluppo del mercato dei diritti in questione. Vale dunque la pena chiedersi in che misura e in quali tempi il nostro Paese sarà in grado di affrontare questa nuova “sfida”, di fronte alla quale ha la possibilità di presentarsi in una posizione di notevole “vantaggio competitivo” in virtù di una inesauribile risorsa: il suo straordinario patrimonio storico-artistico.

Diego Gallizzi

5. “I piani di gestione dei siti Unesco: da modello a realtà. L’esperienza italiana” (Annalisa Carpi)

Dalla metà degli anni ‘90 l’UNESCO ha fornito a tutti i siti presenti nella lista del Patrimonio mondiale l’indicazione di redigere un Piano di Gestione per la coordinazione delle attività culturali e per la promozione dei beni tutelati.

A partire dal 2002 questa indicazione è diventata obbligatoria per tutti i siti già iscritti e in procinto di iscriversi alla lista; il termine ultimo per la presentazione dei piani da parte dei siti già riconosciuti, è stato fissato per il dicembre 2005.

L’UNESCO sottolinea in questo modo la responsabilità dei siti nei confronti del proprio patrimonio ed invita ad un impegno di gestione per la tutela, la conservazione, la promozione e la valorizzazione del territorio, aspetto, quest’ultimo, di forte innovazione.

L’Italia ha impiegato subito il massimo delle energie per la redazione dei piani di gestione per i suoi siti che ammontano a circa una quarantina, incentivata direttamente dall’UNESCO che le ha riservato un ruolo guida nell’assistenza ai Paesi che devono conservare i rispettivi patrimoni, consapevole della tradizione secolare italiana di saper fare e innovare in campo culturale.

Il Ministero per i beni e le attività culturali ha assunto il compito di tracciare un modello di piano che potesse essere preso come esempio nazionale, proponendosi anche su scala internazionale, con l’intento di fornire una originale via italiana alla tutela, conservazione e valorizzazione dei beni culturali.

Questo lavoro presenta un’analisi del modello di piano di gestione fornito dall’Italia e propone alcune riflessioni a seguito dello studio di alcuni piani già conclusi o in fase di redazione.

Il piano di gestione inteso con una logica italiana si presenta come un nuovo strumento di gestione non solo del patrimonio culturale e naturale, ma anche dell’intero territorio, proponendosi come mezzo di sviluppo prezioso e innovativo.

L’UNESCO

L’Organizzazione delle Nazioni Unite per l’Educazione, la Scienza e la Cultura (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) è stata fondata a Londra il 16 Novembre 1945, ed opera dal 1946.

Come organizzazione specializzata dell’ONU, l’UNESCO è nata dal comune proposito di contribuire al mantenimento della pace, del rispetto dei Diritti Umani e dell’uguaglianza dei popoli attraverso i canali dell’Educazione, della Scienza, della Cultura e della Comunicazione.

L’obiettivo dell’Organizzazione è stato così definito: *"contribuire alla pace e la sicurezza promuovendo la collaborazione tra le nazioni attraverso l’educazione, la scienza e la cultura onde garantire il rispetto universale della giustizia, della legge, dei diritti dell’uomo e delle libertà fondamentali che la Carta delle Nazioni Unite riconosce a tutti i popoli, senza distinzione di razza, sesso, lingua o religione."*

L’Italia ha aderito all’UNESCO nel 1948.

Il Patrimonio mondiale dell’umanità

La vocazione dell’UNESCO non era inizialmente orientata alla tutela e valorizzazione del patrimonio culturale mondiale, ma è sorta solo in un secondo tempo, con l’adozione della convenzione relativa alla protezione del Patrimonio Culturale e Naturale Mondiale (the World Heritage Convention) durante la Conferenza Generale dell’UNESCO nel 1972.

I paesi che ne fanno parte sono firmatari della Convenzione e tenuti al rispetto degli articoli in essa contenuti e delle Norme Operative per l’implementazione della Convenzione.

La Convenzione definisce il tipo di siti naturali e culturali che possono essere presi in considerazione per l’iscrizione all’Elenco del Patrimonio Mondiale e delinea i doveri degli stati

Membri nell'identificare potenziali siti e nel proteggerli e preservarli. Sottoscrivendo la Convenzione, ogni paese si impegna a conservare non solo i siti del Patrimonio Mondiale presenti sul proprio territorio, ma anche a proteggere il proprio patrimonio nazionale e apporre attenzione nei riguardi del patrimonio degli altri stati firmatari.

Secondo la Convenzione per il Patrimonio Mondiale si definisce "patrimonio culturale" un monumento, un gruppo di edifici o un sito di valore storico, estetico, archeologico, scientifico, etnologico o antropologico.

Il termine "Patrimonio naturale" definisce caratteristiche fisiche, biologiche e geologiche di eccellenza; habitat di specie animali o vegetali minacciate e aree di valore scientifico o estetico o dal punto di vista della conservazione.

La missione UNESCO per il Patrimonio mondiale è:

- incoraggiare i paesi a firmare la Convenzione ed assicurare la protezione del proprio patrimonio naturale e culturale;
- incoraggiare gli stati membri della convenzione a indicare dei siti del proprio territorio nazionale da inserire nell'Elenco del Patrimonio Mondiale.

I seguenti organi sono direttamente coinvolti nell'implementazione della Convenzione:

- l'Assemblea Generale degli Stati partecipanti alla Convenzione (tutti i paesi che hanno ratificato il meeting della Convenzione ogni due anni);
- il Comitato del Patrimonio Mondiale (21 stati eletti dall'Assemblea Generale per un periodo di sei anni, che si incontrano una volta l'anno);
- il Comitato;
- l'ufficio del Comitato del Patrimonio Mondiale (sette membri eletti dal Comitato per affiancarlo nelle sue decisioni).

Il patrimonio si avvale di tre enti consultivi, organizzazioni internazionali non governative o intergovernative nominate nella convenzione con funzione di consiglio:

- Per il patrimonio naturale: (Unione mondiale di conservazione)
- Per il patrimonio culturale: (ICOMOS) (Consiglio internazionale per i monumenti e i siti)
- Per il patrimonio culturale (restauro e formazione): (ICCROM) (Centro Internazionale per lo Studio della Conservazione e del Restauro del Patrimonio culturale)

La Convenzione per il Patrimonio Mondiale prevede un Fondo per il Patrimonio Mondiale per la conservazione dei siti culturali e naturali dell'elenco. Tale denaro viene speso in varie attività di aiuto e collaborazione tecnica: studi di esperti per determinare e combattere le cause di deterioramento o per programmare misure di conservazione, formazione di esperti locali sulle tecniche di conservazione o restauro dei monumenti, ecc. Il Fondo per il Patrimonio Mondiale viene rimpinguato grazie a varie fonti:

- contributi obbligatori degli stati Membri alla convenzione fissati al 1% del contributo al budget UNESCO;
- contributi volontari degli Stati, donazioni di istituzioni o private o proventi da attività promozionali nazionali ed internazionali.

Sotto il profilo economico non ci sono finanziamenti diretti per i siti che fanno parte della lista, se non nel caso di condizioni che mettano a serio rischio il patrimonio, oppure per l'organizzazione di attività formative.

“Il finanziamento dei lavori necessari deve di regola incombere soltanto in parte alla Comunità internazionale. La partecipazione dello Stato che beneficia dell'assistenza internazionale salvo che le sue proprie risorse non glielo permettano, deve costituire una parte sostanziale delle risorse necessarie ad ogni programma o progetto.” (art. 25 della Convenzione)

Il Patrimonio Mondiale viene informato da individui, organizzazioni non governative o altri gruppi rispetto a possibili pericoli per un sito. Se l'allerta è giustificata e il problema è sufficientemente serio, il sito verrà inserito nell'elenco del Patrimonio Mondiale in pericolo. Tale elenco vuole richiamare l'attenzione della comunità mondiale sulle condizioni naturali ed umane che minacciano le caratteristiche grazie alle quali il sito era stato originariamente iscritto all'elenco del Patrimonio Mondiale. I siti in pericolo di tale elenco hanno diritto ad attenzione particolare e ad azioni di emergenza.

In casi urgenti, come lo scoppio di una Guerra, il Comitato redigerà l'elenco senza avere ricevuto richiesta formale.

Dal settembre del 2004, l'Italia è il Paese leader mondiale nel campo della tutela, con l'invito dell'UNESCO a svolgere le funzioni di "Caschi blu della cultura", per coordinare gli interventi internazionali di recupero e di restauro del patrimonio storico-artistico dell'umanità, in tutti i casi di danni provocati da eventi bellici o calamità naturali.

I criteri per l'inclusione di beni nell'elenco del patrimonio mondiale

Per essere inseriti nell'Elenco del Patrimonio Mondiale, i siti devono soddisfare i criteri di selezione, spiegati nelle Linee guida Operative che insieme al testo della Convenzione, rappresentano il documento principale del Patrimonio Mondiale. I criteri sono stati revisionati regolarmente dal Comitato per adeguarsi all'evoluzione del concetto stesso di Patrimonio Mondiale. La domanda d'iscrizione all'elenco del Patrimonio Mondiale per un sito deve venire dal paese stesso. L'UNESCO non fornisce consigli in questo senso. La domanda deve comprendere un programma dettagliato sulla gestione del sito e sulla sua protezione da parte della legge nazionale. Il Comitato per il Patrimonio Mondiale si riunisce una volta l'anno ed esamina le domande basandosi su valutazioni tecniche. Tali valutazioni indipendenti di siti naturali e culturali vengono fornite da 2 enti consultivi, Il Consiglio Internazionale per i monumenti e i Siti (ICOMOS) e l'Unione Mondiale di Conservazione (IUCN).

Un terzo ente consultivo, il Centro Internazionale per lo Studio della conservazione e del restauro dei Beni Culturali, (ICCROM) fornisce consulenza rispetto al restauro dei monumenti ed organizza corsi di formazione.

Una volta scelto, il nome del sito e la zona di localizzazione vengono inseriti nell'Elenco del Patrimonio Mondiale.

I siti italiani nella Lista del Patrimonio Mondiale

Il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, istituzionalmente incaricato della tutela del patrimonio ambientale, artistico e storico, svolge la funzione di coordinamento delle istanze italiane da inoltrare per l'iscrizione nella **Lista del Patrimonio Mondiale**, che, se rappresenta da un lato il riconoscimento del valore universale del bene, impone dall'altro la responsabilità della sua conservazione da parte chi lo detiene nei confronti dell'umanità intera.

Il Ministero stesso si rende pertanto anche garante presso l' della salvaguardia dei monumenti e dei siti proposti dallo Stato italiano.

Fin dal 1995 è operativo presso il Ministero per i Beni e le Attività Culturali un Gruppo di lavoro permanente con il compito di indirizzare le istanze nazionali per le iscrizioni e di fornire l'assistenza tecnica e il supporto scientifico nell'attività di costante monitoraggio sullo stato di conservazione e tutela dei beni iscritti.

L'attività del Gruppo ha dato un impulso rilevante al contributo italiano alla Lista del Patrimonio Mondiale, assicurando il coordinamento delle iniziative nazionali e la vigilanza sulla tempestività e l'efficacia delle proposte e sui seguiti delle iscrizioni.

La Lista propositiva italiana, la lista ufficiale in cui vengono segnalati i siti che lo Stato intende iscrivere, risponde ai nuovi orientamenti, maturati anche in ambito europeo, volti a riconoscere e

valorizzare la nuova scala territoriale e la connotazione paesaggistica come portatrice di valori di unicità e irripetibilità.

In essa, infatti, sono presenti molti siti di notevoli dimensioni a livello territoriale, oppure costituiti da una serie di diversi edifici aventi comuni caratteristiche storiche e culturali o riferibili a tali nuove categorie di beni, nonché un buon numero di beni naturali.

Candidature

I nuovi criteri di selezione mirano all'inclusione di tipologie fin'ora poco rappresentate quali, ad esempio, i paesaggi culturali o l'architettura contemporanea.

Le procedure prevedono la presentazione delle domande da parte dei singoli Stati membri all'UNESCO.

Ogni Stato è tenuto a presentare una lista propositiva (tentative list) in cui vengono segnalati i beni che si intende iscrivere nell'arco di 5-10 anni. In una fase successiva viene predisposta e presentata, per ogni singolo bene, la documentazione completa che deve essere esaminata per l'iscrizione definitiva nella Lista.

La documentazione presentata viene esaminata dalla Commissione, con il supporto tecnico degli esperti dell'ICOMOS per i siti di valore storico-artistico e dell'UICN per i siti naturali.

Le domande di inserimento nella Lista propositiva italiana devono essere inoltrate dalle Amministrazioni competenti per la gestione del sito (es. Sindaco, Sovrintendenze o un Ente parco) al Presidente del Gruppo di Lavoro interministeriale presso il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, con sede a Roma.

Tale gruppo valuta le diverse proposte pervenute ai fini della compilazione della nuova Lista propositiva. Ogni anno il Ministero per i Beni e le Attività Culturali decide quali Siti già presenti nella lista propositiva, debbano essere presentati al Comitato per il Patrimonio Mondiale, Comitato che si riunisce una volta l'anno.

Dal 2002 non sono previste più di 30 nuove iscrizioni l'anno di cui 50% per i paesi non rappresentati e 50% in applicazione dei nuovi criteri; inoltre, è stata resa obbligatoria la redazione di un piano di gestione come condizione necessaria per presentare la candidatura.

La mancata redazione di un piano da parte di un sito già iscritto ne sancisce automaticamente l'espulsione dalla lista, rimettendo il sito in graduatoria, fino a quando non si sarà dotato di un adeguato strumento di gestione.

Una volta che un sito è stato riconosciuto patrimonio dell'umanità, entra a far parte della World Heritage List (WHL), la lista mondiale di tutti i siti Unesco.

Nonostante le restrizioni apportate alla procedura di iscrizione, nel 2004 l'Italia è divenuta il primo Paese al mondo per numero di Siti iscritti nella Lista UNESCO del Patrimonio Mondiale dell'Umanità.

Cosa comporta la denominazione sito UNESCO

Un sito che è entrato a far parte della Lista del Patrimonio Mondiale dell'Umanità (WHL, World Heritage List), assume il marchio UNESCO, che ne rende immediatamente riconoscibile il valore agli occhi di tutto il mondo e, in particolare, acquista un diritto ad essere tutelato da parte di tutti i membri firmatari della Convenzione, che si impegnano per la salvaguardia di questo sito, garantendone la trasmissione del valore alle generazioni future.

Dal punto di vista dei finanziamenti, l'UNESCO non ha a disposizione un fondo destinato a supportare le richieste provenienti dai siti.

Non esistono, per ora, finanziamenti diretti rivolti ai singoli progetti.

Vi sono, invece, progetti collettivi, per la formazione di tecnici che intervengano ove richiesti, come nel caso della città di Sanà, sito dello Yemen, che ha chiesto un sostegno all'UNESCO per conoscere e gestire il proprio patrimonio, nell'obiettivo di redigere un piano di salvaguardia che tutelasse gli edifici storici del centro.

Un gruppo di tecnici italiani, sotto indicazione dell'UNESCO, si è occupato della conoscenza e della catalogazione del patrimonio di Sanà.

Grazie alla pubblicità compiuta dall'inserzione nella lista, sono stati ottenuti finanziamenti da alcuni stati europei che hanno permesso a Sanà di dare voce, sul piano internazionale, alla propria esigenza di tutela, ottenendo un supporto tecnico anche senza i diretti finanziamenti dell'UNESCO.

L'importanza del marchio "UNESCO" non è da sottovalutare, per la forza intrinseca che ha sulla scena mondiale; se non può ottenere un contributo di tipo economico direttamente dal Fondo del Patrimonio mondiale, diviene però attrattivo per le risorse economiche dislocate nel territorio o disponibili in altri Stati, convogliando finanziamenti verso il sito.

Il caso di Sanà insegna anche che occorre una sensibilizzazione della popolazione e delle amministrazioni locali per sfruttare le possibilità legate alla peculiarità del sito.

Essere iscritti alla Lista del Patrimonio mondiale UNESCO comporta diritti ma anche doveri e uno sforzo richiesto agli amministrazioni per promuovere e valorizzare il proprio patrimonio.

L'Associazione Italiana dei Siti UNESCO

L'Associazione Città Italiane Patrimonio Mondiale, ideata dalla città di Vicenza nel 1995, è stata costituita il 15 ottobre 1997. Soci fondatori sono i comuni di Alberobello, Andria, Capriate S. Gervasio, Ferrara, Matera, Ravenna e Vicenza.

Il 23 febbraio 2000 l'Associazione è stata ufficialmente riconosciuta dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali e successivamente dalla Commissione Nazionale Italiana UNESCO.

La presidenza e la segreteria, da poco riconfermate, hanno sede presso il Comune di Ferrara.

I principali obiettivi statutarî sono:

- l'organizzazione di iniziative per la tutela del patrimonio culturale e naturale dichiarato patrimonio dell'umanità e la realizzazione di progetti e proposte comuni da presentare alle amministrazioni pubbliche italiane e alle istituzioni internazionali;
- l'elaborazione di politiche di scambio di esperienze in relazione ai problemi presentati e alle soluzioni adottate dalle varie comunità;
- la promozione di iniziative di educazione in collaborazione con le autorità scolastiche;
- la promozione, in collaborazione con le Università e gli Istituti di Ricerca pubblici e privati, di iniziative finalizzate alla formazione professionale del personale delle pubbliche amministrazioni e non, impiegato nella gestione del patrimonio culturale delle città d'arte;
- la programmazione di una politica turistica e di diffusione dell'immagine che corrisponda agli interessi della comunità in cui si trovano i beni patrimonio dell'umanità;
- la promozione di rapporti di collaborazione e cooperazione con analoghe associazioni che dovessero costituirsi in Italia e con l'A.N.C.I., nonché con le associazioni internazionali che hanno medesime finalità, in particolar modo con l'UNESCO.

Non tutti i Siti UNESCO presenti in Italia hanno aderito all'Associazione Città Italiane Patrimonio Mondiale, preferendo gestire in autonomia il proprio patrimonio, relazionandosi direttamente con il Ministero per i beni e le attività culturali, che funge da portavoce coordinamento tra le istanze italiane e il Comitato internazionale UNESCO con sede a Parigi.

L'Associazione ha avuto un ruolo guida nella definizione del modello del piano di gestione presentato dal Ministero per i beni e le attività culturali, coadiuvando i soci iscritti e incentivando incontri formativi e seminari per affrontare questo tema così nuovo e importante, per approdare ad una proposta concreta di piano.

La commissione consultiva per i piani di gestione dei siti Unesco e per i sistemi turistici locali è un organismo collegiale costituito per fornire ai Siti italiani, iscritti nella lista del Patrimonio Mondiale, orientamenti e consulenze per la predisposizione dei piani di gestione, strettamente connessi ai sistemi turistici locali, entrambi strumenti di rilievo per lo sviluppo compatibile del territorio.

Il modello italiano del piano di gestione

Dalla metà degli anni '90 l'UNESCO ha fornito a tutti i siti presenti nella lista del Patrimonio mondiale l'indicazione di redigere un Piano di Gestione per la coordinazione delle attività culturali e per la promozione dei beni tutelati.

A partire dal 2002 questa indicazione è diventata obbligatoria per tutti i siti già iscritti e in procinto di iscriversi alla lista; il termine ultimo per la presentazione dei piani da parte dei siti già riconosciuti, è stato fissato per il dicembre 2005.

L'Italia ha impiegato subito il massimo delle energie per la redazione dei piani di gestione per i suoi siti che ammontano a circa una quarantina, incentivata direttamente dall'UNESCO che le ha riservato un ruolo guida nell'assistenza ai Paesi che devono conservare i rispettivi patrimoni, consapevole della tradizione secolare italiana di saper fare e innovare in campo culturale.

Il Ministero per i beni e le attività culturali ha assunto il compito di tracciare un modello di piano che potesse essere preso come esempio nazionale, proponendosi anche su scala internazionale, con l'intento di fornire una originale via italiana alla tutela, conservazione e valorizzazione dei beni culturali.

Dal Centro del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO non è stato proposto un modello unico di Piano di Gestione, e nemmeno ne è stata fornita una definizione dettagliata, dato che, in ragione delle specificità e diversità di ogni sito, ogni realtà nazionale e locale deve individuare e sviluppare autonomamente la struttura più idonea di tale strumento, in funzione della normativa vigente e delle specifiche situazioni.

Il primo passo compiuto è stato quello di capire la vocazione e i contenuti di un Piano di Gestione; inevitabilmente il modello successivamente definito dall'Italia, è partito da considerazioni che nascono dalla specifica realtà nazionale, senza impedire che possa essere d'esempio anche per gli altri Paesi.

Diversi sono stati i seminari che hanno contribuito alla redazione di tale modello; dopo alcuni appuntamenti collettivi per fissare le linee generali del piano sono stati programmati degli incontri per creare tavoli di lavoro più mirati.

Tutte le considerazioni sorte da questi seminari sono state preziose e hanno contribuito alla definizione di un modello predisposto dal Ministero per i beni e le attività culturali con l'assistenza e la collaborazione degli esperti della Commissione Consultiva per i Piani di Gestione dei Siti UNESCO e per i Sistemi Turistici Locali.

In occasione della Seconda Conferenza Nazionale dei Siti Italiani iscritti al Patrimonio Mondiale UNESCO, che si è svolta a Paestum il 25 e 26 maggio 2004 nell'ambito della Settimana della Cultura organizzata dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali, sono state definite le linee guida per il "*Modello del piano di gestione dei beni culturali iscritti alla lista del patrimonio dell'umanità*".

Le finalità che tale modello si prefigge sono "*di garantire, nel tempo, la tutela e la conservazione alle future generazioni del patrimonio culturale, considerando il sito non solo come semplice luogo di conservazione della cultura storica, ma soprattutto come luogo attivo di produzione della cultura contemporanea*".

Inoltre si intende fornire alle autorità locali una indicazione come collegare il piano di gestione alla pianificazione del territorio e come una corretta organizzazione della gestione possa fornire un contributo originale allo sviluppo del sistema economico locale, in particolare, alla crescita del turismo culturale.

Il documento descrive gli elementi concettuali del modello di piano basato sull'esperienza maturata nel nostro Paese in materia di conservazione e valorizzazione dei beni culturali. E' anche il primo atto applicativo del nuovo Codice dei Beni culturali emanato con Decreto Legislativo del 16 gennaio 2004, entrato in vigore il primo maggio 2004.

In una prima parte sono stati presentati i contenuti salienti del modello del piano di gestione, affrontato sezione per sezione, desumendo alcuni contributi da piani già redatti, come il PdG di Siracusa e le Necropoli di Pantalica e il PdG di Cerveteri e Tarquinia; un prezioso contributo è stato fornito anche dai seminari che hanno proposto schemi semplici e diretti.

Sono state poi presentate alcune problematiche e rilevati i maggiori pregi del modello proposto.

Infine sono state esposte le considerazioni desunte dall'analisi di alcuni piani già redatti.

Le linee guida del modello del Piano di Gestione

Nell'esperienza finora condotta in Italia "il piano di gestione è un elaborato tecnico che costituisce lo strumento necessario per definire e rendere operativo un processo di tutela e di sviluppo, condiviso da più soggetti e formalizzato attraverso un accordo tra le parti". Si tratta di una definizione legata alle esigenze poste dalla realtà culturale, istituzionale ed operativa italiana, in cui appare utile soprattutto coordinare le logiche settoriali dei diversi soggetti competenti, sia istituzionali sia privati, per il raggiungimento di obiettivi, da tutti concordati, e per pervenire ad un equilibrato rapporto tra conservazione e sviluppo.

In altri contesti possono essere rese maggiormente evidenti altre esigenze, come quella, per esempio, della conservazione dei beni, che in Italia appare comunque garantita dai molti strumenti appositamente creati.

Il piano di gestione inteso con una logica italiana si presenta come un nuovo strumento di gestione non solo del patrimonio culturale e naturale, ma anche dell'intero territorio, proponendosi come mezzo di sviluppo prezioso e innovativo.

Le linee guida per il modello di PdG si articolano in quattro sezioni:

- 1) **I fondamenti** del piano di gestione: sono poste le premesse dalle quali si parte per poter definire i contenuti di un PdG
- 2) **La struttura e il metodo**: vengono analizzate nello specifico le fasi del PdG
- 3) **L'organizzazione**: sono individuati i soggetti coinvolti e le modalità di coordinazione
- 4) **Il modello indicativo**: è proposto, in forma schematica, un piano di gestione tipo

I fondamenti

"Il piano di gestione è una sequenza di azioni ordinate nel tempo in cui sono identificate le risorse disponibili per conseguire gli obiettivi, individuate le modalità attraverso cui essi si conseguono e predisposto il sistema di controllo per essere certi di raggiungerli"

Le fondamenta prioritarie sulle quali viene costruito il piano di gestione di un sito UNESCO sono date dal riconoscimento del valore universale (*statement of significance*) che rende il sito unico o di eccezionale valore mondiale. Si tratta cioè delle motivazioni che hanno consentito (o potrebbero consentire ai nuovi candidati) di inserire il sito nelle WHL.

L'Italia compie una approfondita riflessione sul concetto di sito, proponendo accanto alla netta definizione dei suoi confini, sancita dall'Unesco, una visione più ampia che abbraccia il territorio circostante, considerandone tutti gli aspetti.

Infatti, nel caso dell'esperienza italiana si può affermare che accanto ai valori universali tutelati dall'UNESCO, nell'ambito territoriale di riferimento sono sempre presenti numerosi altri valori materiali ed immateriali che costituiscono la specificità di un territorio dalla storia millenaria.

Il modello italiano comprende perciò un'area più vasta rispetto ai confini del sito, garantendo una visione più ampia nell'affrontare la redazione del piano di gestione e una migliore integrazione con il territorio.

Il sito è inteso come “sistema culturale”, un insieme di nodi o sub sistemi, distinguibili in:

a -il sub sistema delle risorse territoriali, che assieme al sito eccellente coniuga in un prodotto globale i beni ambientali del territorio (riserve e parchi naturali, giardini storici), la cultura materiale ed immateriale locale (feste, gastronomia, ecc.), i prodotti tipici della sua industria agroalimentare e la produzione di eventi (festival, mostre, ecc.);

b.- il sub sistema delle risorse umane e sociali, che comprende il “capitale umano” disponibile sul territorio e i processi formativi;

c- il sub sistema dei servizi di accessibilità che comprende l'offerta di servizi di trasporto (sia a scala extraterritoriale che territoriale);

e- il sub sistema dei servizi di accoglienza, che comprende sia i servizi ricettivi (alberghi, bar, ristoranti, ecc.) che quelli per il tempo libero e per lo sport (commercio, cinema, teatri, piscine, campi da tennis, ecc.).

f- il sub sistema delle imprese, fornitrici degli input o utilizzatrici degli output del processo di valorizzazione. Si tratta di imprese appartenenti a diversi settori che devono incorporare, in termini di tipicità e qualità, i segni distintivi della centralità che si vuole realizzare.

Il piano deve garantire un elevato livello di protezione del bene eccellente ma deve anche promuovere la sua integrazione nei piani e programmi finalizzati allo sviluppo locale.

Occorre dunque distinguere la stima dei valori del sito dalla creazione del valore tramite attività economiche; un sito, infatti, visto nell'ottica della produzione culturale, presenta due tipi di valore: il valore di “non uso”, legato alla sua esistenza, e il valore di opzione, ossia la potenzialità di diventare volano per lo sviluppo dell'intero territorio.

Il governo delle attività culturali è quindi, almeno in parte, esso stesso una componente della natura evolutiva e relazionale di una cultura di successo.

Come tale, esso non può essere imposto ma deve essere prodotto dalla capacità del modello di sviluppo di esprimere l'identità delle comunità locali, per essere radicato sul territorio.

I tentativi di politiche di sviluppo economico degli ultimi 50 anni hanno dimostrato che lo sviluppo è possibile solo se esso è radicato nel territorio in modo endogeno, ossia fondato su un circolo virtuoso capace di auto-sostenersi.

Un fattore di forte successo nella valorizzazione di un sito è il suo legame con la cultura locale.

Il patrimonio culturale (materiale ed immateriale) può sostenere un processo di sviluppo locale se è in grado di trasformarsi in una nuova centralità territoriale che crea e sostiene un'industria culturale e turistica significativa, appone un marchio di qualità sul territorio di riferimento, valorizza le risorse culturali con la tipicità e le proprietà che partecipano, a pieno titolo, alla definizione della “marca” distintiva di quel territorio.

L'industria culturale così generata è in grado di sostenere processi di sviluppo economico se:

1- il processo di valorizzazione è capace di realizzare un insieme diversificato di “prodotti culturali” competitivi sul mercato esterno, rispondenti alle esigenze della domanda dei residenti e del turismo e utilizzabili da altri processi produttivi;

2- la complessiva offerta territoriale sarà in grado di attrarre una “domanda pagante” sufficiente ad assicurare adeguati livelli di redditività per l'investitore privato;

3- l'industria culturale sarà fortemente integrata, sia orizzontalmente che verticalmente, con gli altri settori produttivi dell'area.

La domanda turistica potenziale, ossia quella che a regime dovrebbe essere attratta dal sito culturale, è un indicatore economico di primaria importanza per la gestione e per il monitoraggio del processo di valorizzazione.

Questa dipende dalle opzioni strategiche sulla valorizzazione del sito.

Tali opzioni riguardano anzitutto l'equilibrio della creazione di valori di uso e di valori di non uso ed è quindi indispensabile conoscere:

- a) le relazioni causali fra le caratteristiche del bene culturale e le probabilità di scelta preferenziale dei visitatori;
- b) Il processo di scelta, le intenzioni dei visitatori e la disponibilità a pagare per i valori di esistenza e per i valori di opzione dei beni e delle attività del sito;
- c) il bacino di provenienza e la stima della domanda potenziale in funzione delle caratteristiche dei beni culturali del sito.

Una delle condizioni che ha favorito il decollo economico di territori integrati in sotto-sistemi quali cultura, turismo, agricoltura, servizi, tecnologie, infrastrutture e industria, è stato il ruolo svolto dai diritti di proprietà collettivi assegnato alle risorse locali.

I diritti di proprietà collettivi (marchi territoriali, di prodotto, relativi a un servizio culturale, ecc.) costituiscono un incentivo per migliorare l'evoluzione della produzione culturale, una garanzia per la protezione da contraffazioni e concorrenza sleale e un contributo per la costruzione dell'immagine del sito.

Gestione e valorizzazione devono comunque rispettare innanzitutto il sito, affinché questo sia tutelato e conservato e possa essere trasmesso alle generazioni future, come previsto dall'art. 4 della Convenzione sottoscritta dai Paesi che presentano sul proprio territorio un sito patrimonio dell'umanità.

Per tutelare il sito l'Italia propone di adottare strumenti riconosciuti ed efficaci, quali la Carta del Rischio, che non si limitano ad individuare i fattori di degrado realmente presenti, ma compiono una proiezione futura delle possibili criticità in cui un bene può incorrere, se gestito in un determinato modo.

Diventa essenziale una programmazione integrata che non separi le attività di tutela da quelle di conservazione e valorizzazione.

È possibile mettere in atto processi di esternalizzazione, solo quando l'agire dei singoli soggetti sia coordinato e monitorato nell'ambito di un processo di programmazione, valutazione e monitoraggio, in grado di dare unitarietà e coerenza ad attività gestite in modo separato.

Occorre favorire la partecipazione delle collettività ai processi di valorizzazione. La crescita di identità deve diventare un obiettivo strategico delle attività e dei processi di gestione anche perché più forte è la percezione dell'utilità sociale di un bene da parte delle collettività e maggiore sarà la loro accettazione dei vincoli d'uso ed il loro contributo alle attività di conservazione.

La "gestione integrata" va proiettata oltre le logiche di tutela e conservazione per assumere una struttura complessa in cui l'attuazione delle diverse fasi attiva organismi e competenze differenti, richiedendo costanti momenti di controllo (monitoraggio) e

continui aggiustamenti nella definizione delle metodiche di attuazione delle strategie.

Caratteristica del piano di gestione è quella di essere uno strumento dinamico, in continua evoluzione, che consente di andare incontro ai cambiamenti continui e alle nuove criticità e potenzialità che si vengono a creare nel corso del tempo; l'oggetto stesso del piano, il paesaggio culturale e il patrimonio in esso collocato, è esso stesso in continua trasformazione.

Infatti, sebbene il valore intrinseco del bene resti inalterato, muta il valore legato al contesto che genera nuove direttive di sviluppo per il territorio.

La struttura e il metodo

Per formulare un piano di gestione è necessario seguire una precisa procedura senza la quale si rischia di produrre un documento che non contiene gli strumenti giusti per incidere sui beni da conservare e non seleziona le opzioni da utilizzare per lo sviluppo dell'economia locale.

I siti presentano differenze tipologiche che li distinguono in seriali, paesaggio culturale, siti monumentali, centri storici.

Occorre dunque evitare che ogni piano segua metodiche diverse rischiando di divenire solo un'interpretazione soggettiva dell'obbligo imposto dall'UNESCO, considerato che l'Italia presenta una molteplicità di siti misti, quindi di gestione più complessa.

Il Ministero sottolinea come una metodologia uniforme, condivisa e coordinata assicura uno scambio di conoscenze e di pratiche virtuose che potenziano le capacità globali del sistema culturale italiano.

Il piano di gestione ha una sua autonomia rispetto agli strumenti operativi e strutturali e alla pianificazione urbanistica; presenta una procedura mirata a definire il modello di sviluppo locale basato sulla cultura ma si propone anche di progettare le attività per rispondere alle richieste dell'UNESCO, mantenendo nel tempo l'integrità dei valori che hanno consentito l'iscrizione alla Lista del Patrimonio Mondiale.

Il piano di gestione definisce quindi le modalità per gestire le risorse di carattere storico, culturale e ambientale, ed è in grado di orientare le scelte della pianificazione urbanistica ed economica attraverso la conoscenza, la conservazione e la valorizzazione, ridefinendo e rendendo compatibile un processo locale condiviso da più soggetti e autorità per coniugare la tutela e la conservazione con lo sviluppo integrato delle risorse d'area.

Il PdG si presenta come uno strumento **operativo** e **strategico**, in quanto svolge un'opera di coordinamento su tutte le altre pianificazioni e, grazie ad esse, può agire sul territorio creando dinamiche di sviluppo che partono dalla gestione del patrimonio culturale e naturale.

Da un lato, dovrà cercare di individuare gli obiettivi, di breve e lungo periodo, di conservazione e valorizzazione e, dall'altro, le strategie e le azioni che si intendono mettere in campo per perseguirli.

Iter piano di gestione

L'iter ufficiale di approvazione del PdG inizia con l'elaborazione e adozione da parte dell'autorità responsabile; il piano viene poi approvato mediante procedura amministrativa e invio ai competenti uffici dell'organizzazione mondiale UNESCO dopo l'acquisizione del parere tecnico della Consulta Nazionale Piani di Gestione e Sistemi turistici Locali e del competente Ufficio UNESCO del MBAC.

La premessa al piano di gestione

La fase iniziale che pone le premesse per la redazione di un piano di gestione è essenziale per definire una linea che consenta il successo dell'operazione che non è solamente di natura tecnica, ma coinvolge in prima persona i decisori politici, attori principali impegnati a individuare e definire le potenzialità e problematiche del loro territorio, gli strumenti e le strutture disponibili concretamente, le alleanze, gli obiettivi e le strategie condivisi.

Le condizioni essenziali per l'avvio del piano di gestione consistono in:

1. Riconoscimento del valore di sito UNESCO iscritto alla lista di Patrimonio dell'Umanità
2. Attivazione di un soggetto promotore, in genere l'amministratore locale chiamato a gestire e/o coordinare i processi di sviluppo
3. Esigenza di un piano di gestione
4. Analisi sintetica del sistema di gestione individuando
 - Soggetti competenti o portatori d'interesse (stakeholder)
 - Strumenti normativi
 - Strumenti amministrativi
 - Strumenti finanziari
 - Strumenti tecnici
 - Strumenti di comunicazione
5. Accordo tra i soggetti istituzionalmente competenti o portatori di interessi; il soggetto promotore propone un accordo con gli altri soggetti interessati e si individuano le strategie, gli obiettivi e le azioni. E' un accordo politico/amministrativo da formalizzare attraverso ogni strumento utile per ufficializzare le intese raggiunte.

Le fasi del piano di gestione

Il piano di gestione si struttura in 4 fasi:

1° fase: analisi

Analisi conoscitiva del patrimonio

Consiste nell'acquisizione della documentazione esistente circa gli elementi di interesse culturale presenti nell'area; si utilizzeranno le ricerche, gli studi, i censimenti, gli studi di mercato e quelli di settore che riguardano le dotazioni culturali comprendendo quelle tradizionali, quelle naturalistiche ambientali, i beni immateriali. Il materiale raccolto sarà ordinato e schedato in un repertorio che costituirà una banca dati informatizzata.

Analisi territoriale socio-economica

Prevede l'individuazione degli aspetti che caratterizzano l'identità territoriale e socio-economica; si tratta quindi di un momento di valutazione delle risorse territoriali teso a definire le relative gerarchie e dunque il posizionamento dei vari elementi sul mercato di riferimento. In questa fase si applicheranno specifiche tecniche di indagine statistica quali l'analisi di tipo SWOT (minacce, opportunità, forze, debolezze), l'analisi cluster, ecc. in questa fase di analisi della situazione attuale sarà fatta una ricognizione su soggetti, finanziamenti, programmi e progetti in atto o in corso di predisposizione.

2° fase: progettazione

Definizione di obiettivi, strategie operative, azioni

Definisce gli obiettivi e le strategie operative per un piano di interventi e di azioni che ponga in essere le indicazioni strategiche di carattere generale formulate dai decisori politici nella fase precedentemente descritta. In particolare saranno precisate le direttrici strategiche e gli obiettivi di lungo periodo, che rappresentano i punti di riferimento fondamentali condivisi almeno da una gran maggioranza degli amministratori e dalla popolazione residente. Si dovranno quindi individuare delle strategie e degli obiettivi tematici di medio periodo (5anni) che costruiranno l'articolazione dei piani di settore di seguito precisati.

3° fase: azioni

Costruzione del piano

Dalle strategie ed obiettivi indicati nella fase precedente, dovranno derivare le indicazioni per la progettazione del programma degli interventi e delle azioni da attuare per raggiungere i risultati prefigurati.

4° fase: monitoraggio

È la fase di revisione che consente un continuo controllo dell'iter e dei contenuti del PdG, attraverso un monitoraggio periodico dei risultati ottenuti.

La costruzione del piano: i piani di azione

Il momento focale del modello di piano è la formulazione dei piani d'azione, ognuno dettagliato in **obiettivi, strategie, tattiche, azioni, e simulazione dei risultati** attesi. E' il momento creativo in cui il sistema locale rende del tutto originale e specifico il suo modello dello sviluppo. I livelli di valorizzazione, il culturale e l'economico, si intrecciano per costruire un modo di gestire le filiere. Diventa una prerogativa tutta italiana quello di considerare il patrimonio dell'umanità affidando ai beni culturali un ruolo centrale nel sistema della crescita.

I piani di azione costituiscono le azioni concrete che consentono di realizzare gli obiettivi tematici scelti dai soggetti, sia politici che tecnici, coinvolti nella redazione del piano.

Per ciascuna di queste azioni si devono individuare chiaramente: **i soggetti** responsabili della realizzazione, **le competenze** che spettano ad ogni soggetto, **le risorse** da utilizzare (attrezzature, personale, finanziamenti), **i tempi** di realizzazione.

Un PdG si compone nei seguenti piani d'azione:

- Piano della conoscenza
- Piano della tutela e conservazione
- Piano della valorizzazione del patrimonio culturale
- Piano della valorizzazione economica
- Piano della promozione, formazione e della comunicazione
- Piano del monitoraggio

Piano della conoscenza

È la fase iniziale di raccolta dati, consta nella costruzione di un sistema informativo geo-referenziale idoneo a raccogliere e monitorare in continuo lo stato delle risorse e dei beni, identificare, per zone e per ambiti ristretti, i problemi da risolvere, comprendere i fenomeni responsabili dei cambiamenti, monitorare i fattori critici nell'uso delle risorse con il modello Minacce / Opportunità, Forze / Debolezze (SWOT).

Le finalità specifiche di questa fase sono:

- 1) acquisizione di conoscenza dello stato di fatto
- 2) identificazione delle potenzialità del patrimonio e del territorio circostante

Piano della tutela e conservazione

La tutela e la conservazione discendono dal progetto di conoscenza e da questo selezionano gli oggetti ed i soggetti da tutelare e conservare. Il progetto specifico si concretizza nella stesura per punti e per motivi di rischio delle azioni da intraprendere per conservare il bene o i sistemi dei beni. I piani di lavoro comprenderanno:

- a) definizione delle misure di salvaguardia tempificate ed ordinate in sequenze puntuali per i singoli oggetti da tutelare;
- b) indirizzi per adeguare la strumentazione dei piani urbanistici alle esigenze della tutela dei beni;
- c) piani esecutivi per gli interventi di conservazione materica.

La valutazione dello stato di conservazione dei manufatti e delle risorse dovrà seguire per quanto possibile le tipologie di danno individuate e codificate nell'ambito del progetto per la costituzione della Carta del Rischio del Patrimonio Culturale sia nella valutazione del danno e dei fattori di rischio estrinseco sia nella valutazione del rischio o danno intrinseco.

Attori principali della gestione sono i singoli organismi (dagli enti istituzionali preposti alla tutela del patrimonio culturale, alle associazioni, alle piccole cooperative, ai singoli privati) dotati di strutture operative in grado di attuare in modo diretto le politiche conservative e di fruizione, che devono tenere conto delle specificità dei singoli casi.

Piano della valorizzazione

Il piano di valorizzazione implica un ambito più vasto del singolo sito e introduce l'innovazione di passare da una politica di tutela e conservazione a una di valorizzazione.

Le azioni di valorizzazione travalicano i limiti imposti dall'UNESCO facendo riferimento ad un concetto di territorio che discende da logiche differenti.

Emerge la dicotomia tra un territorio dal perimetro fisso e la geometria variabile dello sviluppo dei fenomeni culturali ed economici, che coinvolgono ambiti sempre nuovi, in un processo dinamico.

I contenuti stessi dell'azione strategica di valorizzazione sono già suggeriti nel progetto di conoscenza che dovrebbe aver individuato le potenzialità su cui sviluppare le azioni specifiche, che non possono fermarsi in corrispondenza con una delimitazione geografica netta.

Il piano di gestione, deve essere applicato anche alla restante parte del territorio e ai contesti ambientali, ancorché non compresi nei perimetri della

Lista del Patrimonio Mondiale, per evitare che discrepanze di prescrizioni fra le zone protette e le restanti parti del territorio immettano dei pericolosi differenziali.

La valorizzazione si concretizza tramite un sistema di progetti, ciascuno organizzato in:

- **ipotesi**, che definiscono le interazioni esistenti tra le forze di modificazione in atto, le pressioni sul bene e le condizioni dello stesso
- **obiettivi**
- **strategie**
- **azioni**

Viene utilizzato un modello esplicativo della realtà in grado di rappresentare le dinamiche in atto nel sistema dei beni culturali e delle attività collegate.

Si attua a questo punto la simulazione gestionale del modello di sviluppo e valutazione individuando costi/benefici, investimenti / crescita culturale.

La valorizzazione deve esser sia culturale che economica, cioè portare benefici al patrimonio e a tutto il territorio che da esso trae prestigio, introducendo il Sistema Turistico Locale, che pone a base del progetto di valorizzazione, il sistema turistico e le filiere produttive sottese ai beni culturali tutelati.

Piano della promozione, formazione e della comunicazione

Questa fase, strettamente legata al piano di valorizzazione, individua le modalità per un processo di crescita di consapevolezza da parte delle popolazioni locali sulla loro identità, espressa dal sistema patrimoniale del territorio; individua inoltre le modalità per la comunicazione all'esterno di tali valori tramite la comunicazione multimediale con l'uso massiccio degli strumenti delle reti tecnologiche

Traccia le strategie di partecipazione, relative agli strumenti utilizzabili per un efficace coinvolgimento degli interessi, per una valorizzazione culturale delle risorse, per una crescita dei valori di riconoscimento.

Per il coinvolgimento degli attori locali è raccomandata l'organizzazione di momenti di sensibilizzazione e di formazione.

Conoscenza e consapevolezza sono indispensabili per il recupero di identità da parte delle popolazioni locali che consente di innestare maggiormente nel territorio le azioni del piano di gestione.

Piano del monitoraggio

A completamento del processo di gestione si pone il sistema di monitoraggio che deve essere in condizione di valutare l'effettiva realizzazione degli obiettivi programmati e delle ricadute, attese sul territorio, di tipo culturale, economico e sociale.

Si disegna il sistema degli indicatori che misurano in continuo gli obiettivi raggiunti ed i motivi del mancato raggiungimento.

La gestione di tale sistema deve però avvenire a stretto contatto con il territorio, costruendo negli ambiti amministrativi interessati (comuni) i poli informativi, costantemente connessi in rete telematica che devono attivare fasi di raccolta codificata delle informazioni in un Data Base comune.

Per il monitoraggio si prevede un modello di controllo delle azioni previste attraverso adeguati indicatori e parametri d'analisi, dove la gestione del bene dipende da un insieme di **Forze Trainanti**, dal risultato di **Pressioni** che agiscono sulle condizioni di **Stato** e dalle forze di **Impatto**. Su ognuno di questi fattori agiscono le **Risposte** cioè le azioni messe in atto a tutti i livelli in applicazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale.

L'organizzazione

Nell'organizzazione del piano sono presentate le modalità di coordinamento in fase operativa dei soggetti coinvolti, le forme di partecipazione, le procedure che assicurano una corretta gestione sia sotto il profilo della tutela e della conservazione che sotto quello della crescita di valore per la comunità e per lo stesso patrimonio da gestire.

Esiste la necessità di conciliare la completa autonomia degli enti territoriali in tema di valorizzazione con l'unità giuridica dell'ordinamento che assegna allo Stato la competenza legislativa esclusiva in materia di tutela dei beni culturali.

Alla competenza concorrente Stato/Regioni sono assegnate invece le materie relative alla valorizzazione dei beni culturali ed ambientali nonché la promozione e l'organizzazione di attività culturali.

Nello specifico dei siti, esiste la esigenza di mantenere allo Stato il ruolo di garante degli accordi internazionali tra i quali la convenzione UNESCO sul patrimonio culturale mondiale.

La collaborazione istituzionale rappresenta l'unico modo per assicurare il coordinamento delle attività di conservazione e valorizzazione e dei collegati atti di gestione da affidare a organismi giuridici dotati di autonoma rilevanza culturale ed economica.

Occorre definire l'impresa culturale dal punto di vista giuridico, individuare, cioè, un'entità giuridica deputata a gestire le attività del Sito nella logica del processo di integrazione e di sistema.

Le formule giuridiche istitutive dei soggetti ai quali affidare la responsabilità nella gestione dei beni culturali, sono molteplici:

Gestione diretta in economia; l'Autorità responsabile non definisce un nuovo soggetto ma gestisce in regia diretta, affidando tuttavia a ditte specializzate alcuni servizi interni ed esterni ai beni culturali coinvolti con esclusivo riferimento alle sole funzioni marginali, ovvero i servizi di custodia, pulizia, servizi aggiuntivi

Azienda Speciale locale; la "proprietà" promuove ed istituisce un soggetto approvandone statuto e regolamento ed affidandogli il compito di gestire in termini imprenditoriali il bene, sulla base di apposite convenzioni che regolano obblighi, oneri e doveri e consentono il controllo diretto.

Fondazione tra Istituzioni; le Autorità locali o altre istituzioni Regione, Provincia, Comuni assieme alle proprietà dei beni da gestire si costituiscono in una Fondazione, ovvero organizzazione con finalità sociali a beneficio delle comunità locali. Sono dotate della necessaria autonomia finanziarie, tecnica ed organizzativa ed i compiti sono stabiliti dallo Statuto. La gestione del bene viene assicurato dal un consiglio in cui confluiscono gli enti pubblici fondatori. Allo Stato, si riserva in ogni caso la funzione della Tutela.

Le Società di capitali; le varie formule di società di capitali sono in grado di realizzare con risorse pubbliche e /o private una missione di impresa economica sia nella fase della conservazione che in quella di gestione delle attività lucrative derivanti dall'utilizzo degli oggetti e delle opportunità che il territorio offre.

Istituto della Concessione e Convenzione; un apposito bando di gara seleziona ed affida ad un operatore specializzato esterno il compito di gestire in modo integrato tutte le attività culturali del territorio e le relative risorse, allo scopo di organizzare una offerta integrata di servizi e gestire i flussi di visitatori in regime di concessione contro prestazione sotto forma di canone o altro meccanismo di partecipazione sui ricavi e/ sui costi.

Le Formule miste

Non esiste una forma migliore delle altre, ma, a seconda dei singoli casi, occorrerà vagliare quale formula risulti più conveniente.

Una volta scelta la forma giuridica occorre sviluppare due livelli organizzativi:

1. mettere insieme in una delle formule associative o di patto, anche consortili, “la proprietà” dei siti, ovvero tutti gli interessi pubblici e privati coinvolti, che si dovranno occupare della gestione del marchio collettivo e di realizzare un progetto di conoscenza tramite GIS
2. affidare ad una azienda di diritto privato con capitale a maggioranza pubblica il compito imprenditoriale di realizzare il Sistema Turistico Culturale Locale per la gestione dei fattori dello sviluppo Il Sistema organizza il “prodotto del sito”, svolge le attività di integratore e si propone come agenzia per attrarre investimenti.

La realizzazione di un piano di gestione del Sito presuppone anche la costituzione di un ufficio di convergenza locale dotato delle competenze necessarie all’indagine conoscitiva del territorio stesso e di competenze informatiche in grado di gestire il sistema geografico territoriale, anche collegato con altri ambiti territoriali in rete telematica.

L’ufficio del piano, attivato presso ciascun comune e dotato delle competenze specifiche avrà il compito di attivare tavoli di concertazione che coinvolgano le istituzioni preposte alla tutela del patrimonio culturale e all’uso del territorio a livello locale e regionale (Soprintendenze, comuni, Assessorati provinciali e regionali)

Considerazioni sulle linee guida per un modello italiano di piano di gestione

Le linee guida per il modello di piano di gestione proposte dal Ministero, hanno saputo riunire una pluralità di conoscenze, desunte dagli ambiti dell’urbanistica, dell’economia, della comunicazione e della gestione dei beni culturali, dell’architettura, dell’urbanistica e della pianificazione, della conservazione, del turismo, del marketing, del diritto amministrativo.

Hanno tracciato, nella fase stessa della loro definizione, un esempio di concertazioni di settori diversi, avanzando subito un suggerimento agli attori istituzionali impegnati nella redazione dei piani di gestione di ogni specifico sito.

Le diverse sezioni sono esposte in modo molto articolato e, talvolta, è difficile compiere una sintesi ai fini di un modello operativo.

Per avere un chiaro esempio di struttura del piano, è utile leggere la parte iniziale dei piani di gestione già conclusi, come il PdG di Siracusa e le Necropoli di Pantalica, che porta a 40 il numero di siti UNESCO presenti sul territorio italiano.

Anche i seminari di preparazione al modello, forniscono una struttura più semplice del piano, per la loro capacità di sintesi.

Il modo con cui è stato impostato il lavoro è principalmente teorico, anche se **vengono suggeriti alcuni strumenti** per il monitoraggio e per la fase di conoscenza e recupero, desunti da ambiti già consolidati in cui tali modelli sono stati già attuati.

Altri mezzi suggeriti sono le modalità di concertazione per creare una forma di partecipazione che coinvolga tutti i soggetti istituzionali; inoltre, sono forniti gli strumenti agevolativi nel settore dei beni culturali e valorizzazione del territorio a fini turistici, molto utili per la parte operativa.

Tuttavia, ad ogni specifico sito è lasciato il compito di individuare quegli strumenti di pianificazione in grado di rendere operativo un piano, desunti dalla realtà locale e dai contesti più estesi, provinciale, regionale e nazionale.

Il territorio e il concetto di paesaggio culturale

Nel caso dell’esperienza italiana si può affermare che accanto ai valori universali tutelati dall’UNESCO, nell’ambito territoriale di riferimento sono sempre presenti numerosi altri valori materiali ed immateriali che costituiscono la specificità di un territorio dalla storia millenaria.

Un bene culturale inserito nel paesaggio, come nel caso di un sito UNESCO, ha dunque un duplice valore: un valore intrinseco, dovuto alle caratteristiche che porta in sè, e un valore di contesto, desunto dall'ambiente che ne ha determinato la genesi, portatore esso stesso di valori.

Se la lista dell'UNESCO esprime in un quadro statico innanzitutto i valori estetici, naturalistici e storici di un patrimonio materiale, il piano di gestione deve in modo dinamico considerare l'evoluzione del patrimonio e il suo arricchimento locale, che si esprime attraverso non solo le testimonianze storiche, ma anche tramite la cultura materiale, le tradizioni, i saperi accumulati, lo spirito creativo e le abilità tramandate di generazione in generazione.

Il modello italiano abbraccia perciò un'area più vasta rispetto ai confini del sito, garantendo una visione più ampia nell'affrontare la redazione del piano di gestione e una migliore integrazione con il territorio.

Il Piano di gestione è concepito come strumento di controllo del patrimonio culturale ma anche del territorio e delle attività che questo ospita.

La concezione del territorio culturale ha radici profonde nella realtà italiana e si trova nella legislazione a partire dalla legge Rava del 1905 e dalla legge Croce del 1922; è riconosciuta la caratteristica peculiarità e la straordinaria unicità del paesaggio italiano, che è soprattutto paesaggio storico e consiste nell'intreccio continuo, non distinguibile, tra natura e cultura, tra bellezze naturali e opera plurisecolare dell'uomo, che fa del paesaggio lo sfondo e l'ambiente condiviso di base dell'identità culturale italiana.

Con la legge 1497 del 1939 viene istituito il piano territoriale paesistico che rappresenta lo strumento a scala vasta al quale è delegata la tutela dei beni ambientali e paesaggistici del territorio. I contenuti dei Piani paesistici sono stati integrati successivamente da varie leggi, la legge 431 del 1985 che rende i PTP obbligatori per tutte le regioni ed il Decreto Legislativo n. 490 del 1999, il testo unico sui beni culturali, che riordina tutta la legislazione sul patrimonio culturale e paesaggistico.

Successivamente la legislazione italiana ha riconosciuto il giusto spazio e la necessaria centralità alla pianificazione del paesaggio, muovendo dunque verso il superamento dell'approccio puntuale e frammentario alla tutela verso l'adozione di un modello di pianificazione integrale del territorio più adatto alla connotazione del paesaggio come bene per definizione "diffuso".

Infine, con il Codice dei beni culturali e del paesaggio, è stato posto al centro del modello di tutela una rinnovata pianificazione paesaggistica estesa a tutto il territorio, e si è giunti all'attuazione sostanziale della Convenzione europea del Paesaggio, stipulata a Firenze nell'ottobre del 2000, che rappresenta la frontiera più avanzata della tutela paesaggistica in Europa.

Valenza del piano di gestione come strumento di sviluppo

I rischi in cui si incorre se non si redige un piano di gestione è quello di avere una eccessiva tutela che non consenta una adeguata valorizzazione del sito e, al contrario, una carenza di misure restrittive nei confronti dei fruitori che portano a problemi di conservazione del sito.

La maggiore novità che introduce un Piano di Gestione è il passaggio da una logica di sola conservazione ad una strategia di valorizzazione, anche economica, dei beni tutelati.

Questo porta a possibilità di sviluppo territoriale sotto molteplici fronti che consentono di attivare diverse filiere produttive.

Lo sviluppo del territorio è quindi strettamente legato a questo nuovo strumento di gestione del patrimonio culturale e naturale; la redazione attenta e ragionata del piano di gestione consente, oltre ad una più approfondita conoscenza della realtà esistente, ad una promozione e valorizzazione del territorio, determinando nuove possibilità lavorative ed incentivi a tutto il sistema commerciale e industriale locale che in qualche modo arriva ad interagire con il sito UNESCO.

Il patrimonio dell'umanità, tramite una gestione lungimirante e a vasta scala, diviene elemento generatore di nuove possibilità per il territorio, garantendo al contempo, la propria tutela e trasmissione ai posteri.

La coordinazione degli attori istituzionali

Con il modello del piano di gestione fornito dal ministero, tutti i siti italiani si sono trovati in possesso di questo nuovo strumento che, secondo le aspettative e la sua stessa definizione, doveva essere in grado di gestire il patrimonio culturale e naturale e di innescare anche processi di sviluppo del territorio.

La realtà ha rivelato che per arrivare a questi risultati occorreva un ingente impegno da parte, non solo delle singole amministrazioni, ma di tutti i soggetti coinvolti per rendere operativo il piano, il cui successo è in buona parte determinato dalla **capacità di coordinazione di tutti gli attori istituzionali locali**, appartenenti ad aree tematiche nettamente differenti, quali l'ambito politico e quello tecnico.

Centrali divengono pure le risorse che sono spendibili per raggiungere una intesa che porti a decisioni condivise: *“risorse in termini di consenso politico, di mezzi economici, di poteri di legge, di conoscenza del problema e soluzioni per risolverlo, risorse in termini di informazioni.*

Come ricordava in un seminario di alcuni anni fa Bruno Dente, gli attori istituzionali ed extraistituzionali inseriti nel processo decisionale a scala locale possono essere ridotti in alcune categorie specifiche:

- 1. gli attori politico-istituzionali, rappresentati dagli amministratori eletti o nominati dalle comunità locali;*
- 2. gli attori tecnico-istituzionali, l'apparato burocratico;*
- 3. la società civile*
- 4. i gruppi di interesse “diffuso”, soggetti che, pur non avendo interessi specifici, influenzano la decisione sulla base di un più generale “interesse pubblico” o di prese di posizione di carattere generale che vanno a toccare le questioni trattate;*
- 5. gli specialisti, gli esperti della materia”⁽¹⁾*

Per i piani di gestione, mentre gli attori politici e tecnici sono i principali responsabili della definizione delle azioni da svolgere e devono arrivare ad un accordo di collaborazione diretta, gli altri soggetti, devono comunque essere coinvolti e deve essere fornita loro la possibilità di conoscere le direttive del piano e anche apportare un loro contributo.

Per coordinare gli attori istituzionali è indispensabile definire obiettivi comuni e avere lo stesso linguaggio, altrimenti la gestione tramite il team non si può realizzare.

È necessaria una struttura molto stabile di associazionismo volontaristico, tramite un accordo di programma o altra forma da definire.

Quando le persone coinvolte rappresentano realtà molto distanti, la governance diventa più complessa; un altro fattore di incertezza è la difficoltà tecnica che ogni piano di gestione porta in sé; in questi casi, risulta assai utile che venga definita **una figura di manager esterna**, che abbia una visione generale e come compito principale proprio quello di coordinare i diversi soggetti, senza avere per forza un peso politico o decisionale all'interno del processo; una figura che non turbi troppo la realtà in cui si inserisce, ma che tenga le fila di tutte le operazioni e sia sopra le parti.

Questo consente ai decisori politici e tecnici di essere alleviati dalle difficoltà indotte dal processo di autogestione di gruppo e dall'oppressione di avere un leader politico a cui lasciare l'ultima parola, che non ha conoscenze sufficienti per tutti gli ambiti toccati, con il rischio di scelte che trascurino alcuni aspetti importanti.

Gli strumenti urbanistici italiani che rendono operativo il piano

Si delinea anche un'altra questione determinante, **l'applicabilità del piano** una volta entrato in vigore.

La grande importanza che viene attribuita a questo strumento, non è sempre proporzionale ai mezzi di cui il piano può avvalersi per diventare attivo, dato che non ha valenza legislativa e deve appoggiarsi agli strumenti giuridici e urbanistici esistenti per avere operatività sul territorio.

Il piano di gestione dovrebbe apparire come un piano sovra-ordinato, di coordinamento generale, da cui devono partire una serie di azioni che tengano conto degli indirizzi da esso posto.

Questo, però, è solo riconosciuto a livello intuitivo e non ha forza per imporsi; in altre parole, non ci sono regole che obblighino a rispettare il piano; in un ambito così complesso, come quello del sito UNESCO, dove sono molteplici i soggetti coinvolti, occorre avere chiari i limiti entro i quali operare e dai quali non uscire; ma sono anche necessari strumenti che consentano una flessibilità di gestione legata all'evoluzione del territorio, in continua trasformazione.

La grande difficoltà delle amministrazioni che si trovano a dover redigere un piano di gestione è proprio quello di dare forza a questo strumento che, secondo la definizione presente nelle linee guida, si propone come operativo oltre che strategico, ma che, di fatto, in sé non lo è.

Da questo problema ne discende un altro, legato alla specificità del caso italiano; l'Italia assiste in questi anni ad **una fase di revisione degli strumenti urbanistici** che delega alle province il compito di vagliare e approvare i piani regolatori comunali, in rispetto delle direttive dei piani sovraordinati, in primis il Piano territoriale di coordinamento provinciale; questo ha portato ad una revisione e un aggiornamento dei PTCP; la tendenza, però, è quella di avere strumenti meno forti a livello territoriale, con un conseguente indebolimento degli strumenti urbanistici, strumenti di cui si dovrebbe avvalere il Piano di Gestione.

“Quella che stiamo attraversando è infatti una fase di intensa e continua trasformazione in cui i concetti, i modelli, i sistemi, che prima sembravano fondamentali e assoluti, sono entrati in crisi e non risultano più adatti a capire e a rappresentare la realtà.

Una fase caratterizzata dall'emergere di sfide decisive per la sostenibilità dei modelli locali di sviluppo, sfide indotte da profonde trasformazioni, segnate, da un lato, dalla realizzazione di reti di impresa che hanno esaltato la dimensione territoriale e relazionale dello sviluppo e la competitività tra sistemi locali più che tra singole imprese e , dell'altro, dall'atomizzazione dei processi decisionali.” ⁽²⁾

Si passa dal government, basato su regole precise e puntuali, con poteri sovraordinati, alla governance, che si avvale di regole quadro, poteri di convincimento basati sulla motivazione; questo tipo di gestione è sicuramente migliore per quanto riguarda l'amministrazione del territorio, ma implica di trovare nuove forme e strumenti che si adattino ad un contesto in trasformazione e che abbiano una forza di pianificazione indispensabile per generare sviluppo.

Nel caso dei siti UNESCO, inoltre, non possono essere esclusi alcuni vincoli; occorre, però, che questi trovino un equilibrio per impedire al sito di essere cristallizzato o posto sotto una campana di vetro, impedendogli di sviluppare il proprio valore potenziale in favore solo del valore di non uso, a discapito della sostenibilità e dell'incentivazione di dinamiche di sviluppo territoriale.

Per concludere, il piano di gestione si rivela come uno strumento meno forte di come è stato definito dal modello del Ministero; è stata data troppa importanza operativa a questo strumento che poi non ha la forza necessaria per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Tuttavia, ha in sé la risposta per giungere ad un livello più pragmatico; infatti, il piano non è un elemento statico ma dinamico, un processo in continua evoluzione che lo porta ad un costante aggiornamento e miglioramento; è uno strumento in fieri che necessita di tempo per raggiungere e mantenere un proprio equilibrio, facendo tesoro delle esperienze passate.

Nonostante alcune difficoltà riscontrate, legate alla specificità del caso italiano, il piano di gestione è e rimane un mezzo importantissimo per la gestione del patrimonio, sia culturale che naturale, e le sue potenzialità restano ancora in parte inesplorate.

L'applicazione del modello

I piani di gestione dai quali sono state desunte le considerazioni seguenti sono relativi ai siti:

Necropoli etrusca di Cerveteri e Tarquinia
Siracusa e la Necropoli di Pantalica
Ferrara e il Parco del Delta del Po

Siti vecchi e siti nuovi

Considerando i piani di gestione attualmente redatti o in fase di redazione, occorre distinguere tra i siti che sono entrati nella lista del patrimonio mondiale tramite la consegna del piano e i siti già iscritti nella lista che si sono dovuti dotare di un piano di gestione.

Questa distinzione è indispensabile per la questione della raccolta dei fondi e il coinvolgimento di soggetti terzi.

Sebbene il piano contiene in sé forti poteri di sviluppo, la sua capacità di generare interesse sul piano territoriale è in buona parte legata al modo con cui questo è pubblicizzato e comunicato ai soggetti che possono diventare attori del piano.

Nel caso di Cerveteri e Tarquinia e Siracusa e Pantalica, accanto alla redazione del piano c'era l'obiettivo di entrare nella lista e assumere il marchio UNESCO, azione quest'ultima, di interesse culturale ma anche economico, per la forza di attrazione turistica e per la visibilità che una tale denominazione porta al patrimonio considerato e al territorio ad esso collegato.

Nel caso di Ferrara, questo potere è già stato attivato e occorre uno sforzo ulteriore per coinvolgere in progetti e azioni strategiche le singole realtà locali.

Inoltre, il piano entra in una realtà di sito già consolidata e l'applicazione di un modello come quello proposto dal Ministero, con una maglia piuttosto stretta, risulta più problematico.

La legislazione del sito

La prospettiva di entrare a far parte della Lista del Patrimonio dell'Umanità e la proposizione di un piano di gestione, indispensabile alla candidatura, attiva nel territorio processi di trasformazione, aprendo nuove possibilità di sviluppo.

Nel caso del sito di Pantalica e Siracusa, prima ancora che fosse riconosciuto, questo ha indotto la regione Lazio, a redigere leggi regionali per la gestione dei parchi archeologici.

Il piano di gestione ha dunque determinato una maggiore attenzione alla gestione giuridica locale di tutela e valorizzazione del patrimonio presente sul territorio, incentivando la formazione di nuovi strumenti legali laddove è stata rilevata una carenza legislativa.

In tutti i casi studiati si denota una positiva tendenza a sfruttare tutti gli aspetti della legislazione italiana e regionale per trovare nuovi strumenti di tutela e di intervento.

Recentemente, è stato approvato dal Senato della Repubblica il Disegno di Legge per i Siti UNESCO italiani e, ora, attende l'esame da parte della Camera dei Deputati.

In questa legge vengono individuate specifiche risorse, sino al 2007 (che, dal 2008, saranno ridefinite secondo la capienza finanziaria), da destinare alla predisposizione di studi e progetti, valorizzazione e riqualificazione dei beni culturali (e anche di edifici privati di pregio), predisposizione di adeguati servizi e sistemi di mobilità nonché programmi di diffusione della "conoscenza dei Siti UNESCO italiani nell'ambito di istituzioni scolastiche".

La tipologia del sito

Altra considerazione che influisce sull'applicabilità del modello di PdG è la tipologia del sito.

Secondo le definizioni presenti nelle linee guida i siti presentano differenze tipologiche che li distinguono in seriali, paesaggio culturale, siti monumentali, centri storici.

Il piano di gestione di Ferrara deve abbracciare due siti contemporaneamente, il centro storico delimitato dalle mura della città e il parco del Delta del Po, con caratteristiche tra loro molto differenti; l'estensione del sito, inoltre, aumenta la difficoltà di gestione perché accresce il numero

di soggetti coinvolti, rendendo più complesso, laborioso e prolungato, il processo decisionale e la concertazione.

I tre ambiti di intervento territoriali

Nei piani di gestione analizzati, tra cui il PdG di Cerveteri e Tarquinia, è stato riscontrato un comune orientamento ad utilizzare tre ambiti di intervento, geograficamente delimitati, per gestire il territorio, definiti tenendo conto dei diversi obiettivi da perseguire, dei soggetti responsabili e delle relative azioni da attuare. I primi due ambiti territoriali coincidono rispettivamente con la perimetrazione dei siti UNESCO e con la perimetrazione della zona tampone, detta anche buffer zone, termine dato per assodato dal modello, che cita ma non definisce tali zone, il cui concetto è mutuato dai piani delle aree protette. Il terzo ambito invece è relativo a un territorio più vasto per il quale non è necessario definire un perimetro preciso ma piuttosto una serie di azioni strategiche variamente articolate nel territorio.

Queste tre aree di intervento corrispondono ad una tutela vincolistica via via meno restrittiva che permette una gestione ragionata del territorio, senza determinare forti squilibri, tramite strumenti e azioni gradualmente.

Anche il PdG di Ferrara, nella gestione del proprio sito, assume questi ambiti territoriali come indicazione di tre livelli di intervento.

A seconda di come vengono definite tali aree si avranno effetti più o meno positivi sul territorio e sulle sue politiche di sviluppo.

Ad esempio, un patrimonio naturalistico o culturale soggetto a forti vincoli e non mutuato territorialmente da ambiti tampone, rischia di diventare una “roccaforte territoriale”, impedendo uno scambio con il territorio e rischiando, nel peggiore dei casi, di rimanere isolato o di creare fortissimi squilibri, condensando solo su di sé il flusso turistico.

Per queste tre zone non è necessario per forza redigere nuove leggi, ma occorre compiere prima una dettagliata analisi dei vincoli già esistenti, controllando che questi possano tutelare adeguatamente il sito e che siano opportunamente rispettati.

Troppi vincoli rischiano solo di creare confusione o impedire i nuovi processi culturali ed economici insiti nel territorio e non ancora attivati.

Conclusioni

Il dicembre 2005 sancisce la scadenza per la consegna dei piani di gestione per tutti i siti UNESCO italiani; ad oggi, su 40 siti, solo 6 piani sono stati consegnati, di cui solo l'ultimo è stato redatto dopo l'iscrizione al patrimonio mondiale, antecedente al 2002:

Città Barocche del Val di Noto

Sacri Monti del Piemonte e della Lombardia

Val-d'Orcia

Necropoli etrusca di Cerveteri e Tarquinia

Siracusa e la Necropoli di Pantalica

Arte Rupestre della Val Canonica

La situazione italiana vede tutti i siti impegnati nella stesura del piano di gestione, con diversità di avanzamento e di approfondimento dei lavori.

Il processo di formazione del Piano di gestione ha determinato per l'Italia uno spiegamento di forze notevole da parte di:

- tutti i siti per definire le linee generali del modello del piano di gestione,
- il Ministero per coordinare questo lavoro insieme all'associazione città italiane patrimonio UNESCO, e alla Commissione Nazionale Siti UNESCO e Sistemi Turistici Locali
- i team degli attori istituzionali per calare le direttive nella loro realtà specifica.

Un importantissimo risultato che si può riscontrare fin da ora è **l'accrescimento della consapevolezza del patrimonio locale**, dato non trascurabile, considerato che la definizione di ogni obiettivo e delle azioni strategiche partono dalla profonda conoscenza della propria realtà, sia dal punto di vista delle opportunità e dei punti di forza, che dei rischi e delle criticità.

I risultati tangibili del piano non sono ancora evidenti; una volta che tutti i siti si saranno dotati di questo strumento se ne potrà riscontrare l'operatività, l'attuazione concreta e gli effetti di sviluppo sul territorio.

Annalisa Carpi

6. “Fondazioni pubblico-private e gestione dei musei: i pro e i contro” (Rocco Mangini).

Introduzione

Il titolo scelto per questa tesi di perfezionamento è per alcuni versi poco esaustivo di un argomento molto dibattuto nel nostro Paese e che concentra su di sé opinioni sempre più disparate e contrastanti. Il tema delle fondazioni pubblico-private, specificatamente della nuova forma delle fondazioni di partecipazione, si inserisce prepotentemente nel dibattito attualissimo sulle forme di gestione museali che risponde all’impellente interrogativo, preoccupante da un lato, entusiasmante dall’altro, sui futuri possibili scenari per i musei in Italia.

Negli ultimi anni la società civile ha infatti caricato i musei di grandi aspettative accompagnate da altrettante grandi responsabilità. Al museo non si chiede più soltanto un’azione di conservazione e accessibilità alle opere d’arte, né tantomeno solo un’attività di studio e di educazione: sono necessarie capacità organizzative e gestionali, sensibilità ai problemi sociali e apertura alle nuove tecnologie. È indispensabile perciò molto impegno che rappresenta una vera e propria sfida per la stessa sopravvivenza dei musei. Da più parti si ascoltano proclami sul ruolo strategico dei musei e dei beni culturali quali “volani” dello sviluppo economico, potenziali risorse occupazionali, ricettori di politiche economico-finanziarie, ecc.. La realtà è quella di un settore povero di risorse finanziarie, capace di attrarre quelle di cui ha bisogno solo portando a sé masse di pubblico e visitatori, con il rischio di privilegiare atteggiamenti e scelte più vicini alle politiche consumistiche e turistiche che a quelle della ricerca e della cultura *tout court*.

Per comprendere questo cambiamento avvenuto in Italia negli ultimi decenni non si può prescindere dalle novità introdotte in campo normativo, che da un lato hanno consentito per la prima volta l’ingresso dei privati nella gestione dei beni culturali e dall’altro hanno alimentato le discussioni e gli studi sui possibili scenari gestionali alternativi alle “classiche” forme che per decenni avevano caratterizzato il *management* della cultura, e in particolare dei musei, in Italia. Si accennerà alle tappe fondamentali di questo percorso partendo dalla Legge Ronchey del 1993 e giungendo alla promulgazione del Codice Urbani del 2004. Il cambiamento più sostanziale a cui si è assistito in questi anni è sicuramente quello che ha visto il passaggio del museo da “oggetto” a “soggetto”. È proprio in questa nuova dimensione che si inserisce l’analisi delle possibili forme di gestione tra pubblico e privato che approda alla valutazione di quella che sembra in questo momento storico la forma più interessante e d’avanguardia: la fondazione di partecipazione. Si cercherà di contestualizzare questo studio alla situazione della collezione Devanna, donata allo Stato e che attende di conoscere la forma di gestione che verrà scelta in vista della sua musealizzazione.

1. Il quadro normativo

Il vero spartiacque del sistema italiano dei beni culturali è costituito dalla legge n.4 del 1993, meglio conosciuta come Legge Ronchey¹. Entrata in vigore solo dopo l’approvazione del regolamento attuativo (D.M. n.139 del 1997), essa ha avuto sicuramente due meriti, l’ingresso dei privati e l’avviamento di un serio dibattito sulla gestione dei beni culturali, che però non bilanciano positivamente le speranze disattese di tutta una parte dell’opinione pubblica, sostenitrice della nascita di una nuova era dell’economia della cultura e dello sviluppo finanziario legato ai musei. La novità assoluta di questa legge sta nel fatto di aver introdotto i privati nella gestione dei beni culturali (i musei *in primis*). Questo cambiamento epocale fu inteso come una doverosa risposta alle esigenze di snellimento e svecchiamento del sistema che da più parti si facevano insistenti.

Il risultato immediato fu sicuramente positivo, ma di breve durata. In sostanza la norma prevedeva l’ingresso dei privati, fondazioni, cooperative, consorzi, associazioni, nella gestione diretta di alcune

¹ BALDACCI V., *Il sistema dei beni culturali in Italia*, Firenze-Milano, Giunti, 2004, pp. 39-40.

attività legate ai musei. Si trattava di trasferire in Italia una prassi ben consolidata in altri Paesi europei e soprattutto in quelli anglosassoni. I servizi oggetto di questo trasferimento, ribattezzati “aggiuntivi”, furono specificatamente quelli di accoglienza e fruizione: biglietteria, libreria, caffetteria, a cui poi si aggiunsero i servizi didattici e di catalogazione. Il primo effetto di tale provvedimento fu l’effettiva riqualificazione dell’accoglienza e della fruizione che portò all’aumento dei visitatori dei musei italiani e al conseguente soddisfacimento dei loro bisogni.

Dal punto di vista gestionale però non ci furono grandi cambiamenti; l’ingresso dei privati fu infatti limitato solo ai servizi aggiuntivi, considerati meno nobili, mentre la gestione vera e propria dei musei restò nelle mani dello Stato e degli Enti locali, rimanendo così poco “snella” e poco moderna². Anche l’effetto economico di rimbalzo fu relativo. All’inizio ci fu un esagerato entusiasmo degli economisti che prevedevano nuove occasioni di profitto per i privati e di sviluppo economico locale; entusiasmo che ben presto dovette fare i conti con la realtà: la maggior parte dei costi di gestione dei musei non erano costituiti dai servizi aggiuntivi, quindi il problema centrale non era affatto risolto. I musei rimanevano delle macchine organizzative lente e poco “snelle” che necessitavano di un vero e proprio *restyling* istituzionale e manageriale.

La legge, nata con l’intento di creare un’alleanza tra pubblico e privato per aumentare l’efficienza e l’efficacia della gestione di un patrimonio culturale così importante, non era stata all’altezza di garantire questa desiderata trasformazione. Il tentativo successivo di “privatizzazione” dei beni culturali e di introduzione della gestione manageriale dei musei (così come dei beni culturali) fu proposto con la legge finanziaria del 2002. Con questa si superava il limite della Ronchey, prevedendo l’affidamento a soggetti privati non solo della fruizione (i servizi aggiuntivi) ma anche della valorizzazione e quindi del vero e proprio *management*. Le incongruenze della legge e le difficoltà dell’opinione pubblica di accettare tale forma di “privatizzazione”, considerata come rischio di svendita del nostro patrimonio culturale, hanno pesantemente frenato l’auspicato processo di modernizzazione del sistema. Un ulteriore limite è stato quello della gestione del personale, mai completamente assoggettato al *management* privato ma sempre dipendente dall’autorità centrale statale o locale.

A più di dieci anni dalla Legge Ronchey è possibile fare delle considerazioni. L’affidamento dei servizi aggiuntivi a soggetti privati ha indubbiamente innalzato la qualità dei servizi museali, creando così le premesse per un migliore rapporto tra visitatori e musei. Nonostante questo successo il cambiamento tanto atteso non è avvenuto né sul piano gestionale né su quello economicofinanziario.

L’aspetto più interessante della questione è senza dubbio quello di aver aperto una nuova strada che deve essere ancora percorsa se davvero si vuole modernizzare il sistema dei beni culturali in Italia. È la strada del rapporto tra pubblico e privato, un’alleanza ormai ineludibile e soprattutto necessaria alla stessa sopravvivenza dei nostri musei (in particolar modo i mediopiccoli).

Solo con l’ingresso dei privati e attraverso una seria e programmata collaborazione con il Pubblico si possono raggiungere i tanto desiderati obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità nella gestione dei musei. Solo attraverso questa alleanza si possono affrontare le sfide future in un settore che deve coniugare la tradizione all’innovazione, la conservazione alla gestione, il ruolo pubblico alla dinamicità del privato, ritagliandosi spazi anche in settori e attività prima preclusi³ (marketing, editoria, consulenza strategica, progettazione europea).

Si è più volte sottolineata l’incapacità della Legge Ronchey di attuare un cambiamento amministrativo-gestionale che avrebbe portato allo svecchiamento dei musei e soprattutto ad un maggiore snellimento dei processi manageriali in queste istituzioni. In tal senso, un nuovo scenario si è aperto nel quinquennio 1997-2002, in particolare per effetto delle riforme introdotte dalla Legge Bassanini e dai conseguenti atti normativi (L. n.59/97, D.Lgs n.112/98, D.M. 10 maggio 2001 e riforma del TITOLO V della Parte II della Costituzione). Termini come decentramento

² JALLÀ D.L., Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano, Torino, Utet, 2003, pp. 94-96.

³ www.turismoinlanga.it/TESTI/convegno_2002_manzone.htm#legislativo

amministrativo, *devolution* e principio di sussidiarietà sono diventati di dominio pubblico all'indomani della Legge n.59 del 1997 che avviava un profondo e radicale cambiamento dell'intera pubblica amministrazione.

In sintesi, la riforma si poneva tre obiettivi strategici: sistema amministrativo più leggero, decentramento e nuova organizzazione funzionale. Si è trattato di un balzo in avanti fatto dallo Stato per rispondere all'esigenza di svecchiamento della macchina amministrativa che ha portato cambiamenti radicali anche nel sistema dei beni culturali. In questo settore sono risultati fondamentali il D.Lgs n.368/98, che ha portato alla nascita del nuovo Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, il D.Lgs 300/99, che ha ridefinito le forme e i ruoli delle soprintendenze regionali, e il D.Lgs 112/98. Quest'ultimo è senz'altro il più importante, in particolare nel Capo V in cui è stata affrontata la materia dei beni culturali. Sembra utile al nostro discorso citare gli artt. 149 e 150 riguardanti le due grandi questioni dei beni culturali: la tutela e la gestione.

L'art. 149 individua la funzione di tutela appartenente unicamente allo Stato e precisa:

- il concorso di Stato, regioni ed enti locali nell'attività di conservazione dei beni culturali;
- la cooperazione delle regioni in materia di catalogazione, nuove tecnologie e restauro;
- la facoltà di regioni ed enti locali di suggerire proposte in merito alla funzione di tutela⁴.

L'art. 150 è dedicato invece alla gestione ed è, tra i due, quello più innovativo, grazie all'introduzione ufficiale del termine "gestione", ben differenziato dal concetto di proprietà. E sta proprio qui la *vessata questio*: lo Stato, in deroga ai principi ispiratori della riforma Bassanini, è disposto a cedere alle regioni e agli enti locali la sola gestione dei Beni ma non la proprietà che rimane statale (oltre al fatto che per alcuni musei non è stata prevista neanche la devoluzione della gestione). Questa scelta di stampo conservativo del legislatore è sembrata da un lato assicurare il controllo dello Stato sui Beni Culturali e dall'altro deresponsabilizzare gli enti locali, forse poco entusiasti di entrare direttamente nella gestione dei beni e dei musei statali. L'art. 150 prevedeva la stesura di un elenco dei musei che sarebbero dovuti rimanere sotto la diretta gestione dello Stato e quelli la cui gestione avrebbe dovuto essere trasferita secondo il principio di sussidiarietà.

Bisognava comunque garantire un certo grado di sicurezza, di fruizione e di conservazione dei beni ceduti. In risposta a questa esigenza è stato elaborato un documento che avrebbe dovuto essere la cartina di tornasole di questo passaggio: l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard minimi di funzionamento e sviluppo dei musei.

I lavori della Commissione paritetica che avrebbe dovuto elaborare gli elenchi dei musei da trasferire non hanno trovato in seguito una concretizzazione, facendo così arenare tutto il processo sopra descritto. Il percorso di decentramento amministrativo iniziato dalla legge 59/97 è sfociato nella riforma costituzionale del Titolo V della Parte II della Costituzione, trasformando così il corpo amministrativo dello Stato da unitario a policentrico; un sistema che, acquistando maggiore flessibilità e elasticità, risponde meglio all'esigenza di collaborazione, non solo legislativa, ma anche organizzativa, sentita ormai come necessaria in un quadro di sviluppo europeo⁵.

Se la Legge Ronchey ha aperto la strada ai soggetti privati nella gestione, seppur limitata, dei beni culturali e dei musei, e la riforma Bassanini ha introdotto nuovi principi di *governance* che toccano da vicino anche la gestione museale, l'ultima tappa di questo percorso critico e legislativo è stata la promulgazione del nuovo Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D.Lgs. n.41/2004), che rappresenta la summa di tutte le leggi e le disposizioni a cui fin qui si è accennato. Di particolare importanza ai fini di questo studio sono le parti riguardanti la tutela e la valorizzazione. La prima funzione rimane di pertinenza unica dello Stato, mentre alla seconda possono accedere diversi soggetti, tra cui, cosa per noi molto interessante, anche i privati. Gli articoli che disciplinano l'esercizio della fruizione e della valorizzazione vanno dal 101 al 127.

Strategici per il proseguo di questo studio risultano essere gli articoli 111-115. Nel 111 viene sancito che la valorizzazione è ad iniziativa pubblica o privata e che nel secondo caso è attività socialmente

⁴ JALLÀ D.L., Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano, Torino, Utet, 2003, p.188 .

⁵ *idem*, p. 200.

utile di cui viene riconosciuta la finalità di solidarietà sociale. Nel 112 è prevista la possibilità di stipulare accordi tra Ministero, regioni e enti locali per la valorizzazione dei beni di proprietà pubblica nonché di stabilire le forme di gestione; al comma 7 si stabilisce che a questi accordi possono partecipare anche soggetti privati. Ancor più importante è l'art. 115 riguardante le forme di gestione, in cui si stabilisce che le attività di valorizzazione dei beni culturali di iniziativa pubblica sono gestite in forma diretta e indiretta. In quest'ultimo caso è previsto l'affidamento diretto di beni dello Stato a istituzioni, fondazioni, associazioni, consorzi, società di capitali e altri soggetti. Il comma 4 chiarisce il perché della gestione indiretta: assicurare un adeguato livello di valorizzazione dei beni culturali. Il 117 disciplina la materia dei servizi aggiuntivi richiamandosi direttamente alla Legge Ronchey, il 118 si occupa dello studio e della ricerca, il 120 delle sponsorizzazioni e il 121 dei rapporti con le fondazioni bancarie: tutti gli articoli prevedono la presenza di soggetti privati⁶. Il rapido scorrimento degli articoli del Codice dimostra come e quanto quest'ultimo provvedimento legislativo abbia riassunto in sé tutto ciò che dalla Legge Ronchey è maturato nel campo del sistema dei beni culturali italiani. È sancito definitivamente e con molta chiarezza l'ingresso del Privato nella gestione dei beni pubblici con forme e modi che saranno analizzati in seguito. Ciò che preme sottolineare adesso è che con il Codice Urbani quell'alleanza tra Pubblico e Privato nella gestione dei musei (il tema specifico di questo nostro studio) è regolata e disciplinata, ma soprattutto auspicata per la realizzazione della valorizzazione dei beni stessi. Questo ovviamente non esaurisce né il problema del rapporto pubblico-privato né tanto meno le discussioni sull'argomento. Da una parte c'è chi teme questa alleanza prefigurando scenari di svendita e privatizzazione del patrimonio nazionale, mentre dall'altra c'è chi accoglie benevolmente questa nuova possibilità di crescita di tutto il sistema culturale italiano. In mezzo ci sono i moderati e i cauti che, pur guardando con favore all'apertura verso il "mondo" del Privato, ritengono sempre indispensabile il controllo diretto dello Stato. Vero è che, grazie al mutamento del quadro legislativo di riferimento, sembrano essere più numerose e diversificate le forme della gestione museale, a tutto vantaggio di una trasformazione in senso dinamico di istituzioni che troppo a lungo sono rimaste immobili e poco attrattive.

2. Status giuridico dei musei

I cambiamenti legislativi sopra descritti hanno contribuito a riconsiderare il ruolo dei musei nella società italiana. Per citare un aforisma divenuto una sorta di massima della nuova "età museale", il museo sembra essersi trasformato da "oggetto" a "soggetto" (Jalla, 2003).

Grazie al rinnovamento del quadro normativo, i musei hanno finalmente acquistato una propria identità di soggetti giuridici, divenendo così protagonisti responsabili di specifiche politiche nel campo dei beni culturali. L'autonomia scientifica e gestionale ha ricevuto il formale riconoscimento sul piano legislativo, mentre con l'introduzione del termine "gestione" si è assicurata la capacità organizzativa intesa come l'insieme delle attività connesse all'organizzazione e al funzionamento dei musei. Con l'Atto di Indirizzo si è poi creata una nuova "cultura della gestione".⁷

Si aprono così scenari nuovi e sperimentali per la gestione dei musei, in particolare di quelli pubblici, che senza dubbio potranno portare a vere proprie conquiste sul piano dell'autonomia, dello snellimento dei processi manageriali e dello sviluppo economico-finanziario di queste istituzioni.

Il passaggio da forme di tutela passiva ad altre di tutela attiva porta però con sé dei rischi. La partecipazione di soggetti privati non può essere considerata la "mission" del museo, né essere pensata come vera priorità della gestione; essa va sempre considerata come pubblico servizio, escludendo quindi il profitto come obiettivo primario nella gestione museale. L'aumento degli investimenti nei musei, soprattutto per le organizzazioni di mostre, non deve essere bilanciata dalla diminuzione di risorse economiche utili alla gestione ordinaria. L'aver messo il pubblico dei visitatori al centro delle attività di *management* non deve portare ad un peggioramento della qualità

⁶ BALDACCI V., *Il sistema dei beni culturali in Italia*, Firenze-Milano, Giunti, 2004, pp. 57-60.

⁷ JALLÀ D.L., *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, Utet, 2003, p.249.

delle attività a vantaggio della spettacolarizzazione turistica delle stesse. Il processo di cambiamento è appena agli inizi ed è perciò compito di tutti coloro che operano nel settore dei musei essere strumento di trasformazione.

Proseguendo questo studio ci si concentrerà sulle possibili forme di gestione museale contemplate nel Codice Urbani, valutandone le caratteristiche essenziali e le rispettive potenzialità, soprattutto per quel che riguarda i musei (o anche le sole collezioni) appartenenti allo Stato.

La storia e la tradizione dell'azione statale in campo dei beni culturali hanno visto in passato (e per certi versi ancora oggi) l'amministrazione centrale agire con politiche accentratrici e soprattutto conservatrici sul patrimonio museale. Da sempre, infatti, la tutela è stato il vero obiettivo della "gestione" statale dei beni culturali, relegando in secondo piano (a volte non prevedendo alcuna strategia) la parte della valorizzazione. Questo ha portato all'inevitabile *management* burocratico dei musei che, non avendo mai assunto un vero e proprio status giuridico, si sono trovati ad essere mere appendici degli organi amministrativi di riferimento (per lo Stato questo ruolo è da sempre affidato alle Soprintendenze locali). Prima delle aperture "sconvolgenti" prodottesi all'indomani della Legge Ronchey e dei successivi provvedimenti normativi, per i musei statali erano previste grossomodo tre forme di gestione che si analizzeranno *en passant* unicamente allo scopo di sottolineare le ragioni del loro immobilismo gestionale-amministrativo.

I musei pubblici (statali, provinciali, regionali e civici) potevano ricondursi a tre specifiche tipologie:

1. Musei facenti parte integrante di un Ente (cosiddetto "museo-ufficio");
2. Musei ad "autonomia limitata";
3. Musei indipendenti.

La differenza tra i tre tipi è facilmente individuabile nella più o meno autonomia gestionale e economica. Il museo-ufficio è senza dubbio la forma più paralizzante di *governance*. Esso è subordinato in tutto e per tutto all'amministrazione a cui appartiene (personale, politiche di gestione, budget operativo e scelte organizzative). Il più grande problema avvertito in questa forma di gestione è quello legato alle cosiddette risorse "autogenerate" (biglietti, diritti e concessioni) che non possono essere reinvestite nelle attività proprie del museo, ma devono essere convogliate nelle risorse generali della pubblica amministrazione di riferimento; è evidente, quindi, uno scarso dinamismo manageriale. Il museo ad autonomia limitata, pur restando legato indissolubilmente all'amministrazione pubblica, gode comunque di una certa autonomia gestionale e operativa allo scopo di migliorarne l'efficacia. In questo caso al personale proveniente dall'Ente può essere affiancato personale esterno. La vera e sostanziale differenza sta nel fatto che con questa forma il museo può dotarsi di un proprio regolamento e soprattutto gode di proprie risorse distinte da quelle centrali; il che garantisce una migliore organizzazione interna e una maggiore responsabilità gestionale. Sia nel primo che nel secondo caso i musei accedono a finanziamenti interni di natura sussidiaria; ma in quelli ad autonomia limitata si può ricorrere a contribuzioni esterne. Altro discorso va fatto per i musei indipendenti. Questi sono vere e proprie istituzioni autonome dotate di statuto e quindi con una propria personalità giuridica. L'autonomia gestionale ed economica è totale ma ciò comporta anche dei rischi non presenti nelle altre tipologie. Se nei musei-ufficio e in quelli ad autonomia limitata l'onere della gestione grava in grande parte sull'amministrazione di riferimento, in questo caso le responsabilità organizzative, amministrative, gestionali ed economiche sono direttamente imputabili all'istituzione museale, che rischia dunque di non funzionare adeguatamente, specialmente nei casi di musei medio-piccoli.⁸

Si è sottolineato che con l'avvento del nuovo Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio lo scenario prospettato per la gestione museale si arricchisce di nuove componenti e di nuovi soggetti.

Può l'alleanza pubblico-privata essere la soluzione al debole status giuridico-gestionale dei musei? L'introduzione di tecniche manageriali nell'amministrazione di istituzioni tradizionalmente poco inclini alle dinamiche logiche di mercato può davvero snellire e svecchiare un sistema obsoleto? E

⁸ *idem*, pp. 25-34

quali forme di gestione saranno le più adatte a realizzare questi scopi? Sono domande che animano il dibattito italiano ed europeo sul futuro dei musei e che trovano risposta nelle varie sperimentazioni che in ogni angolo del nostro Paese si avviano in questi anni. I modelli di gestione possibili sono stabiliti per legge dall'art. 115 del Codice Urbani. In questo studio si tratteranno unicamente le forme di gestione indiretta:

- istituzioni;
- consorzi;
- società di capitali;
- affidamento ad altri soggetti;
- associazioni;
- fondazioni.

Per ogni forma succitata si propone un sintetico prospetto.

L'istituzione: è un istituto di carattere amministrativo ed è definito quale organismo strumentale dell'ente locale per l'esercizio di servizi pubblici, dotato di autonomia gestionale.

Natura: istituto con autonomia gestionale, nell'ambito dei piani di sviluppo dell'ente locale.

Struttura: Consiglio di Amministrazione, Presidente, Direttore. I componenti del C.d.A sono nominati dal Sindaco. L'ordinamento e le funzioni della istituzione sono determinate dallo statuto e dai regolamenti dell'Ente Locale da cui dipendono. Quest'ultimo fornisce il capitale di dotazione, determina le finalità e gli indirizzi, approva gli atti fondamentali, esercita la vigilanza, provvede alla copertura di eventuali costi sociali.

Obbligazioni: sono contratte in nome e per conto dell'Ente da cui dipendono. Gli atti di manutenzione straordinaria possono essere assolti in stretta collaborazione con l'ente comunale.

Personale: regime pubblicistico comunale, imperniato sul pubblico concorso. Per i profili legati a speciali professionalità, l'Istituzione potrà attivare contratti di diritto privato a tempo determinato.

Criticità emersa: resta pur sempre una parte della compagine comunale, non essendo possibile associare in senso proprio altri Enti, imprese o persone. Essa resta essenzialmente una figura pubblica, che non permette quell'incontro Pubblico-Privato di cui oggi si avverte sempre più la necessità per perseguire finalità di pubblico interesse.

I consorzi: sono delle organizzazioni comuni tra più imprenditori di uno stesso ramo o di attività connesse, che si costituiscono per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese. Si tratta di un istituto con finalità anticoncorrenziali.

Struttura: permanentemente imprenditoriale, regolata di conseguenza, vincolante per le imprese od enti che vi partecipano, tanto sotto il profilo degli obblighi giuridici quanto sotto quello degli oneri contabili e finanziari.

Scopo: l'aumento del profitto ovvero un risparmio di costi ovvero ancora il raggiungimento di un fine comune di produzione di attività o servizi, attuato in regime di non concorrenza. Tale impostazione è valida anche se al consorzio partecipa un ente pubblico.

Criticità emersa: Come si vede, pur se il consorzio non mira a produrre guadagni da distribuire ai singoli consorziati, esso è teso ad aumentare, comunque, la "redditività" dei singoli consorziati.

La società mista: si tratta di una tipica società per azioni, con la struttura, gestionale e contabile, prevista per le società per azioni commerciali; è società sicuramente lucrativa, anche se prevede il "patto" di non redistribuzione degli utili. Fiscalmente non è agevolata.

Il capitale della Società mista è diviso in azioni, che possono, anzi devono circolare per la vita dell'Ente. Questo fa sì che una società che è azionista della Società mista, vi partecipa per realizzare, attraverso essa ed internamente all'ente, un profitto. Tale circostanza può creare imbarazzo nell'Ente Pubblico.

Criticità emersa: i soggetti finanziatori e gestori della medesima si attendono contropartite proporzionali alle risorse erogate, il che appare in contraddizione con le finalità museali.⁹

⁹ per lo schema cfr. www.studiobellezza.it/Fondazioni di Partecipazione_sito.ppt

Direttamente derivate dal settore dei musei privati sono le ultime due forme di gestione previste dal Codice: **associazione e fondazione**.

L'ordinamento giuridico nazionale ha previsto da sempre strumenti giuridici speciali per le istituzioni culturali, musei inclusi, che prevedono un qualche riconoscimento della personalità giuridica. Molti musei mantengono ancora oggi lo status di "enti morali", mentre altri sono considerati "enti di fatto". Appartengono a queste specifiche tipologie adottate per la cultura anche le associazioni e le fondazioni che sono legalmente riconosciute come affidatarie della gestione dei musei pubblici. Si individuano però delle differenze:

- *costitutive*: l'associazione è un ente che nasce dalla volontà degli associati di raggiungere un determinato scopo sociale e la fondazione nasce dalla volontà univoca del fondatore con uno scopo unico e immutabile; - *patrimoniali*: nell'associazione il patrimonio è solo uno strumento per il raggiungimento dello scopo sociale, mentre per la fondazione esso è elemento costitutivo e determinante per la creazione stessa della fondazione;

- *gestionali*: nell'associazione la volontà è quella dei soci, gli organi sono dominanti nelle decisioni e il controllo è affidato all'assemblea dei soci; nella fondazione la volontà è esterna (del fondatore), gli organi sono sottoposti alla volontà del fondatore e il controllo è affidato a soggetti esterni (autorità statali o regionali).

Nel concludere l'elenco dei vari soggetti a cui può essere affidata la gestione di un museo pubblico, si annoverano altresì i comitati, le Onlus, le cooperative sociali e numerosi altri.

Il dibattito più interessante è comunque quello sulle fondazioni e sulle effettive potenzialità di questo strumento di gestione, che attualmente sembra essere quello più adatto all'auspicato incontro tra Pubblico e Privato. Sarà dedicato proprio a tale argomento il terzo e ultimo paragrafo di questo studio incentrato sull'analisi delle fondazioni di partecipazione, nell'ottica dell'introduzione di politiche manageriali nella gestione dei musei pubblici, in special modo quelli statali.

3. La Fondazione di Partecipazione

Nei primi due paragrafi di questo studio si è voluto sottolineare il particolare taglio dato alla ricerca sul rapporto tra Pubblico e Privato in vista della gestione di un museo o di un bene culturale.

La sintetica citazione delle leggi e il rapido *excursus* sulle varie forme giuridiche di gestione museale sono stati orientati ad una migliore comprensione delle ragioni di un'apertura al Privato nella gestione dei Beni Culturali. L'analisi fin qui condotta mira a motivare le ragioni di una tale prospettiva, radicandole nell'attuale legislazione, e soprattutto spiega, o almeno tenta di farlo, le modalità di questa "privatizzazione". Pertanto, prima di passare all'argomento centrale del paragrafo, è opportuno fare alcune considerazioni di ordine generale.

Innanzitutto la tanto temuta svendita del patrimonio storico-artistico del nostro Paese non è assolutamente sancita dal Legislatore. I timori di gran parte dell'opinione pubblica sono risultati immotivati. In questa sede si preferisce attribuire un significato più completo e complesso, non meramente semantico, alla parola "privatizzazione". Non sembra opportuno né esaustivo intendere per privatizzazione la cessione dei beni pubblici ai privati. La questione è più ampia e affonda le sue radici sul cambiamento epocale avviato negli ultimi anni in Italia, purtroppo in ritardo rispetto ad altre nazioni, che è conosciuto a livello internazionale come *New Public Management*¹⁰. Si tratta di un processo di svecchiamento e snellimento della pubblica amministrazione ed è proprio in questo solco che va inserito il dibattito fin qui presentato. Simili processi di ristrutturazione istituzionale possono avere diverse finalità. Sono innanzitutto interventi che mirano ad economizzare la spesa pubblica e a rispondere adeguatamente al deficit di bilancio e alla crisi del "Welfare": <<la trasformazione istituzionale di una organizzazione culturale sarebbe in questo senso un modo per ridurre la spesa pubblica secondo un mix di diverse possibili soluzioni: far pagare direttamente all'utente il costo del servizio, fare intervenire i privati secondo convenienza economica legata a

¹⁰ ZAN L., *La trasformazione delle organizzazioni culturali in fondazione: la prospettiva manageriale*, in www.aedon.mulino.it/archivio/2003/2/zan.htm

forme di "commercializzazione" dell'attività, ovvero in forme di sponsorizzazione o mecenatismo; ovvero alienare il patrimonio>>¹¹. Ma ci sono ulteriori motivazioni certamente più interessanti e più vicine al taglio critico di questo studio; la "destatizzazione" come conseguenza della *New Public Management* ha numerosi obiettivi interessanti:

- ridare condizioni di agibilità, flessibilità, autodeterminazione e autonomia, in una parola risolvere il problema di *organizational failure* che talora, troppo spesso, caratterizza l'amministrazione pubblica;
- razionalizzare la gestione delle risorse umane;
- migliorare e potenziare i processi di acquisizione delle risorse finanziarie;
- eliminare i "lacci e laccioli" che rendono estremamente difficile e rigida (e costosa) la funzionalità di un qualsiasi apparato amministrativo all'interno del settore pubblico.

Mentre la prima finalità (economizzazione) è quella più pubblicizzata dai mass media ed anche la più discussa dall'opinione pubblica, la seconda (managerialità) è senza dubbio la più affascinante in termini di prospettive future per una migliore gestione della "cosa pubblica"¹². È in quest'ottica che deve realizzarsi l'alleanza tra Pubblico e Privato tanto auspicata, ma in una forma e in un significato autentici.

L'intervento del Privato deve essere considerato, infatti, come intervento delle metodologie afferenti al settore privato che possono dare slancio ad altrettanti importanti processi di modernizzazione, quali la responsabilizzazione economica (comunemente chiamata privatizzazione) e la destatizzazione. Circoscrivendo la questione al campo dei beni culturali e in particolare a quello dei musei, l'intervento del Privato (inteso in senso lato) porterebbe con sé nuova linfa non solo a livello economico ma soprattutto (ed è questo che è necessario sottolineare) a livello giuridico-manageriale. La trasformazione dei musei da enti pubblici a enti o soggetti di diritto privato è ben più importante di una mera "privatizzazione". Il dibattito deve essere affrontato focalizzando l'attenzione sui vari aspetti di questa delicata questione. A chi scrive, la tematica del *management* sembra essere di fondamentale importanza per comprendere e condividere l'apertura privatistica del nostro sistema dei beni culturali. E per gestione manageriale non si vogliono sottintendere finalità di profitto, considerando che la *mission* economica di un museo dovrebbe restare il pareggio di bilancio. Queste considerazioni paiono opportune per chiarire il taglio critico che si è voluto dare a questa ricerca, sicuramente non esaustiva di un argomento così vasto e complesso, ma incentrata comunque sulle ragioni e sulle potenzialità di un nuovo modo di gestire la cosa pubblica (specificatamente i musei), che trarrebbe spunto dal mondo del privato pur senza perdere la sua funzione pubblica e sociale.

Si è già sottolineato che tra le varie forme di gestione previste dalla normativa vigente le più promettenti sembrano essere quelle della fondazione e dell'associazione. Entrambe però hanno dei limiti che ne ostacolano l'effettivo successo, soprattutto nella gestione di un museo. Nonostante le oggettive criticità, negli ultimi decenni si è assistito ad un aumento considerevole del numero delle fondazioni di carattere culturale in Italia. Consistente è il numero di quelle operative, specialmente di origine bancaria¹³. Pur vivendo un periodo in cui la creazione di una fondazione sembra essere diventata quasi una moda¹⁴, queste istituzioni non sembrano essere in grado di garantire il successo di una formula organizzativa di antica tradizione. Le difficoltà maggiori sono rappresentate *in primis* dal patrimonio, spesso troppo esiguo per garantire il raggiungimento dello scopo sociale, e

¹¹ idem.

¹² sull'argomento si veda: ZAN L., *Economia dei musei e retorica del management*, Milano, Electa, 2003; ZAN L., *Conservazione e innovazione nei musei italiani: management e processi di cambiamento*, Milano, Etas Libri, 1999; BAGDADLI S., *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Milano, Etas Libri, 1997; MILONE V., *Il museo da entità statica a istituzione dinamica*, Bari, Cacucci, 2004; MONTELLA M., *Musei e beni culturali: verso un modello di governance*, Milano, Electa, 2003.

¹³ PACINI M., DEMARIE M., RICHARDSON J., *Per conoscere le fondazioni. I mondi delle fondazioni in Italia e all'estero*, Torino, Fondazione Giovanni Agnelli, 1997.

¹⁴ ZAN L., *La trasformazione delle organizzazioni culturali in fondazione: la prospettiva manageriale*, in www.aedon.mulino.it/archivio/2003/2/zan.htm

altresì dall'unicità e dall'immutabilità dello scopo sociale che ne limita il dinamismo operativo nel medio-lungo termine¹⁵. In questa ricerca non si vogliono analizzare né le fondazioni¹⁶ né le associazioni, ma il prodotto della loro unione rappresentato dalle Fondazioni di Partecipazione.

Anche l'analisi di queste ultime sarà selettiva e tralascerà volutamente l'aspetto giuridico per concentrarsi invece su quello gestionale: le potenzialità e le criticità di una gestione museale affidata ad una Fondazione di Partecipazione.

Innanzitutto è opportuno chiarire il preciso significato di "Fondazione di Partecipazione".

Questa è una forma giuridica atipica, per qualcuno addirittura illegittima (Franchi Scarselli G., 2003), frutto di una intuizione del suo inventore, il notaio milanese Enrico Bellezza, che unisce due modelli giuridico-gestionali estranei al nostro sistema: i Trust anglosassoni e le fondazioni museali olandesi¹⁷. Proprio sulla scia di queste due esperienze internazionali si è introdotta in Italia la possibilità di istituire un nuovo modello fondazionale capace di unire le caratteristiche della fondazione (disciplinate dal Codice Civile) a quelle dell'associazione. Sostanzialmente si tratta di un'istituzione che coniuga l'elemento personale tipico delle associazioni a quello patrimoniale specifico delle fondazioni. Si crea così un nuovo istituto giuridico di diritto privato che aspira a diventare il "nuovo modello italiano di gestione di iniziative nel campo culturale e *non profit* in genere" (Bellezza E., 2003). Prima di procedere all'analisi delle potenzialità e delle criticità di questo modello è opportuno soffermarsi sulle sue caratteristiche principali, sulla sua struttura e sui campi di applicazione.

La Fondazione di Partecipazione non ha scopo di lucro e persegue finalità di interesse generale e di utilità sociale. Essa può essere fondata o partecipata da uno o più enti pubblici territoriali (Stato, Regione, Provincia, Comune, Comunità montana) così come da fondatori privati, siano essi persone fisiche o giuridiche. Successivamente alla sua istituzione possono entrare a farne parte anche altri soggetti in qualità di partecipanti e partecipanti istituzionali (nel caso in cui fossero degli enti pubblici). Vi si può aderire apportando beni materiali e immateriali, denaro, professionalità e servizi. Tutti i soggetti che partecipano alla fondazione possono essere rappresentati nei due organi collegiali più importanti, il consiglio di indirizzo e quello di gestione.

La fondazione di partecipazione è formata dai seguenti organi:

- Presidente;
- Consiglio di indirizzo;
- Consiglio di gestione;
- Collegio dei revisori o revisori dei conti;
- *Advisory Board* o comitato scientifico.

Tra questi il Consiglio di Indirizzo, tra le altre funzioni, si pronuncia in ordine ai programmi in materia di valorizzazione dei beni e quello di Gestione si occupa di gestire la Fondazione, gli obiettivi e i programmi di attività. Sono questi gli strumenti manageriali in seno alla Fondazione.

¹⁵ CHIRELEISON C., *La gestione strategica dei musei*, Milano, Giuffrè, 2002, pp. 225-226.

¹⁶ sull'argomento si veda: SIBILIO PARRI B. (a cura di), *L'azienda museo: dalla conservazione del valore alla creazione di valori*, Atti del Convegno, I tomo, *Governare il museo: Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*. in part. BELLEZZA E., *Le fondazioni di partecipazione quali modelli di gestione dei musei*; PROPERSI A.-GRUMO M., *Nuove forme giuridico-gestionali per la realizzazione delle attività museali degli enti locali*; ZAN L., *Managerializzazione delle organizzazioni culturali e assetto istituzionale. La trasformazione in fondazione in prospettiva manageriale*; HINNA A., *Le fondazioni museali: complessità organizzativa e ambiti di applicazione*; GUZZI D., *Le fondazioni. Nascita e gestione*, Milano, Ed. FAG, 2004; FILIPPINI L., *Economia delle fondazioni*, Bologna, il Mulino, 2000; BELLEZZA E.-FLORIAN F., *Le Fondazioni del Terzo Millennio. Pubblico e privato per il non-profit*, Firenze, Passigli Editori, 1998.

¹⁷ si veda: AA.VV., *Quali standard e modelli di gestione per i musei europei?*, Atti del seminario di studi MiBAC, Napoli, Palazzo Reale, ottobre 2003; ACIDINI LUCHINAT C., *Museo d'arte americano. Dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa, 1999; ANGIONI M., *La privatizzazione tutta speciale degli olandesi: i nuovi diritti e le nuove responsabilità dei musei*, in "Il Giornale dell'Arte", n. 162.

Anche i soggetti partecipanti hanno la possibilità di entrare nella gestione diretta della fondazione: sono riuniti in un collegio dei partecipanti che nomina propri rappresentanti nel Consiglio di indirizzo.

I campi di applicazione di questo modello sono numerosi: sanità, ricerca scientifica, assistenza, ambiente e soprattutto cultura (beni e attività culturali, musei, biblioteche, ecc.). Si focalizzerà l'attenzione sul settore della cultura e in particolare su quello dei musei.

La grande novità introdotta dal nuovo modello della Fondazione di Partecipazione è quella di evitare la separazione tra la volontà del soggetto fondante e la sua diretta capacità di concorrere ad amministrare il suo patrimonio in conseguenza allo scopo sociale. È chiara qui la fusione tra fondazione tipica e associazione: si incontrano la volontà esterna del fondatore e quella interna dei soci (che nella F.di P. coincidono).

Ci sono altresì degli aspetti specifici di grande importanza. La Fondazione di Partecipazione:

- permette di associare uno o più fondatori, in prevalenza pubblici, per gestire un patrimonio (di loro proprietà) e di erogare attraverso di essa un servizio pubblico culturale non esterno agli enti fondatori, non cristallizzato nella volontà del fondatore (come avviene per le fondazioni tipiche), ma determinato dinamicamente dagli organi collegiali della fondazione (il consiglio di indirizzo e quello di gestione);

- non essendo in grado di autofinanziare in modo assoluto le sue attività prevede l'accensione di uno speciale fondo di accantonamento per la gestione corrente che viene alimentato da versamenti dell'ente o degli enti fondatori;

- prevede la partecipazione dei soggetti privati sia come fondatori iniziali e sia come partecipanti successivi (attraverso versamenti *una tantum* o altre forme di contribuzione) che a loro volta possono essere coinvolti direttamente nell'amministrazione della stessa¹⁸.

Uno dei punti forti della fondazione di partecipazione è la separazione della gestione del museo da quella dell'ente pubblico, che pur ne mantiene il controllo, che rende più efficiente la valorizzazione del museo stesso. Anche la tipologia e le finalità sono chiare e precise: la Fondazione di Partecipazione non nasce per erogare denaro (come le *grant-making foundations*) ma per creare, organizzare e gestire progetti, sul modello delle *operative foundations*, (intendendo la gestione di un museo come un progetto di valorizzazione). La partecipazione di vari soggetti non trasforma la fondazione in associazione, bensì in fondazione partecipata di cui rimane invariato lo scopo sociale. La fondazione di partecipazione realizza il principio di *Corporate Governance* con la partecipazione di tutti i soggetti, pubblici e privati, all'amministrazione e alla gestione attraverso gli organi collegiali. In questi ultimi non è prevista necessariamente la maggioranza pubblica: ai rappresentanti degli enti pubblici fondatori può venire attribuito il voto "pesante" nelle delibere di importanza strategica, come l'approvazione dei bilanci, le modifiche statutarie e lo scioglimento e devoluzione del patrimonio; ciò consente che la Fondazione sia a tutti gli effetti un ente di diritto privato (Bellezza E., 2003).

Si è sottolineato più volte come il Legislatore abbia aumentato negli ultimi anni le possibilità di esternalizzazione di attività fino a qualche tempo fa considerate esclusivamente di pertinenza pubblica. Tale discorso vale soprattutto per la materia dei beni culturali. Si è detto delle grandi potenzialità del nuovo modello fondazionale anche se non ci sono casi empirici che possano dimostrarlo compiutamente¹⁹. Di seguito, invece, ci si propone di analizzare gli effetti di una partecipazione ministeriale (ovviamente il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali) all'istituzione di una fondazione di partecipazione.

Bisogna fare nuovamente riferimento alla normativa.

¹⁸ CHIRELEISON C, *cit.*

¹⁹ solo un numero limitato di fondazioni tipiche gestisce musei: Museo Poldi Pezzoli di Milano, Museo Borgogna di Vercelli, Fondazione Accorsi e il Museo Nazionale del Cinema di Torino. Discorso a parte va fatto per il nuovo Museo Egizio di Torino.

L'art. 10 d.lgs. 20 ottobre 1998 n. 368 prevede che il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, ai fini di un più efficace esercizio delle sue funzioni ed in particolare per la valorizzazione dei beni culturali ed ambientali, oltre a poter stipulare accordi con altre amministrazioni e con privati, può costituire e partecipare a fondazioni, associazioni e società;

L'art. 35 comma 15 della finanziaria 2002 prevede che gli enti locali possano procedere all'affidamento diretto dei servizi culturali e del tempo libero anche ad associazioni e fondazioni da loro costituite o partecipate.

Tale partecipazione ministeriale viene però disciplinata dal Decreto Ministeriale 27 novembre 2001, che presenta un modello di fondazioni diverso in alcuni punti da quello proposto dal Bellezza.

È palese il favore normativo verso la fondazione per la gestione dei beni culturali (Foà S., 2000) e il decreto è solo l'ultimo passaggio di quel processo di esternalizzazione dei servizi culturali, compresa la gestione vera e propria di un museo, avviato dalla legge Ronchey.

Scorrendo rapidamente gli articoli più salienti del decreto si delinea meglio la volontà del Legislatore.

Nell'art 2 si afferma che il Ministero può partecipare al patrimonio di una fondazione conferendo in uso dei beni culturali in sua consegna che, nel caso di scioglimento della stessa, ritornano nella sua disponibilità. Il conferimento ha tra obiettivi:

1. acquisire risorse finanziarie per la conservazione dei beni culturali;
2. migliorare la fruizione pubblica;
3. integrare le attività di gestione e valorizzazione dei beni culturali conferiti con quelle riguardanti i beni conferiti dagli altri partecipanti alla fondazione, incrementando nel territorio di riferimento i servizi offerti al pubblico, migliorandone la qualità e realizzando economie di gestione.

L'art. 4 stabilisce la struttura interna della fondazione che deve essere determinata dall'atto costitutivo e dallo statuto e prevede la durata di quattro anni per i suoi organi²⁰.

L'art. 11 stabilisce che la fondazione provvede ai suoi compiti con:

- a) i redditi del patrimonio;
- b) contributi ed assegnazioni, anche a titolo di sponsorizzazione, di soggetti privati, italiani e stranieri;
- c) i proventi di gestione;
- d) altre entrate, derivanti dall'esercizio di attività indicate nei commi 2 e 3 dello stesso art..

Gli articoli 13 e 14 prevedono e chiariscono le funzioni ministeriali di controllo, di vigilanza e il potere di scioglimento sulle fondazioni oggetto del regolamento.

È opportuno a questo punto fare delle considerazioni.

Innanzitutto le finalità della fondazione mirano al più efficace esercizio delle funzioni ministeriali, cioè delle attività di gestione, valorizzazione dei beni culturali e della promozione delle attività culturali. Se ci si sofferma sui compiti di gestione del bene, si può rilevare che l'effettiva autonomia della fondazione richiede, oltre al conferimento del bene stesso al patrimonio fondazionale ed al conseguente distacco da quello del fondatore, anche il riconoscimento agli organi della fondazione di una piena potestà decisionale in ordine alle modalità di gestione del bene.

Se in generale si è constatata l'immanenza della figura del fondatore nella vita della fondazione, nella particolare tipologia di fondazione in esame, il Ministero, che nella gran parte dei casi rivestirà il ruolo di fondatore, non potrà evitare di assumere altresì funzioni di regolazione e di vigilanza sull'attività della stessa struttura (artt. 13-14), posto che l'oggetto da perseguire per statuto è l'efficace esercizio delle proprie competenze istituzionali e, in determinati casi, l'erogazione di un servizio pubblico (si pensi, appunto, alla gestione di un bene culturale e all'erogazione delle attività connesse).

Dal punto di vista strettamente manageriale, l'art.2, in particolare il punto 3, è di sicuro il più interessante poichè la norma stabilisce la volontà di realizzare economie di scala attraverso una collaborazione "orizzontale" tra gli enti fondatori, finalizzata al miglioramento dell'offerta culturale

²⁰ per le funzioni dei vari organi della fondazione si vedano gli artt. 4-10 del d.m. 27/11/2001.

nell'intero territorio di riferimento. È qui palesato l'obiettivo ultimo di questo modello fondazionale: migliorare l'offerta di servizi, il *management* dell'istituzione, la gestione dei beni conferiti e soprattutto razionalizzare le risorse puntando alle economie di scala.

Il regolamento prevede ben sei organi fondazionali che durano in carica quattro anni. Il ruolo del Ministero sembra essere il più "pesante": oltre a quelli di fondatore e di autorità governativa preposta dal codice civile al controllo sulle fondazioni di diritto privato, al Ministero sono riconosciuti veri e propri poteri di gestione dell'attività della fondazione, tra i quali l'adozione di atti a contenuto generale che individuano le modalità di partecipazione dei privati, i requisiti soggettivi dei membri degli organi della fondazione e le relative cause di incompatibilità, le ipotesi di conflitto di interessi e la definizione dei parametri di "sana e prudente gestione". Ciò conferma che la fiducia riposta in Italia nel modello della fondazione mista o di partecipazione è subordinata al riconoscimento di un effettivo ruolo di gestione del Ministero, che conferisce beni culturali al patrimonio dell'ente e seleziona i privati che garantiscano, soprattutto sotto il profilo finanziario, il raggiungimento dei risultati di gestione stabiliti²¹. La disparità di "peso" tra il Ministero e gli altri enti fondatori sembra ancora più evidente se si analizza il diverso conferimento di beni nel patrimonio. Il primo, infatti, concede in uso i suoi beni, mentre gli altri (privati compresi) ne perdono la proprietà a favore della fondazione stessa.

Per quel che riguarda l'aspetto finanziario, la fondazione persegue l'autofinanziamento, prevedendo anche contribuzioni private, mentre non sono più previste forme di contribuzione pubblica. Il regime fiscale delle contribuzioni dei privati dovrebbe in qualche modo incentivare la partecipazione di questi ultimi, specialmente per le aziende commerciali, almeno come sponsor della fondazione piuttosto che come soci partecipanti.

Non tutte le opinioni degli esperti sono favorevoli a questo regolamento. Le critiche più forti vengono mosse al macchinoso sistema delle nomine e al preponderante controllo sulla gestione *tout court* esercitato dal Ministero²². C'è chi invece sottolinea le molte garanzie di continuità nella gestione di un bene culturale o di un museo da parte di una Fondazione di Partecipazione di cui il Ministero sia anche ente partecipante. La fondazione di partecipazione, infatti, garantirebbe la continuità almeno sotto tre aspetti:

- Aspetto gestionale. Essendo ente autonomo, ma non svincolato dai soggetti che lo costituiscono, la Fondazione di Partecipazione vive di vita propria indipendentemente dagli eventi, anche di natura politica, che possono "colpire" i fondatori. E' funzionale alla progettualità, alla durata e alla efficienza operativa.

- Aspetto sostanziale. L'interesse perseguito è, per definizione e secondo la disciplina codicistica e normativa, di pubblica utilità senza sfumature lucrative, al pari di quello perseguito istituzionalmente dalle strutture di origine.

- Snellezza operativa. Per poter operare con risultati coerenti e rilevanti nonché per raggiungere l'obiettivo finale, è evidente che la Fondazione dovrà anche svolgere attività d'impresa: non direttamente, onde evitare pericolosi contaminazioni commerciali. La Fondazione svolgerà perciò la necessaria, inevitabile e sana attività d'impresa attraverso la creazione di strutture autenticamente commerciali (s.p.a o s.r.l.) che siano dalla medesima interamente ovvero parzialmente possedute.²³

Purtroppo non ci sono casi empirici che possano dirimere la questione appena esposta. L'unica esperienza di Fondazione di Partecipazione istituita dal Ministero in attuazione del regolamento del 2001, che è tuttora in corso di sperimentazione, è quella del Museo Egizio di Torino²⁴.

²¹ CANUTI A., *Il regolamento attuativo dell'art. 10 d. lg. 368/1998: un primo commento*, in www.aedon.mulino.it/archivio/2000/2/autor200.htm

²² CANUTI A., cit.; FOÁ S., *Il regolamento sulle fondazioni costituite e partecipate dal ministero per i Beni e le Attività culturali*, in www.aedon.mulino.it/archivio/2002/1/autor102.htm; DETHERIDGE A., Bello statuto, meglio non applicarlo, in *Il sole 24 ore.com*, 2000.

²³ cfr. www.studiobellezza.it/Fondazioni di Partecipazione_sito.ppt

²⁴ si veda FOÁ S., *Lo statuto-tipo della fondazione museale: il caso del Museo egizio di Torino*, in www.aedon.mulino.it/archivio/2003/2/autor203.htm oà museo egizio

Concludendo l'analisi sulle Fondazioni di Partecipazione sembra utile sottolineare l'importanza di tre strumenti giuridico-gestionali tipici di questo nuovo modello:

1. Lo statuto. È il documento costitutivo della fondazione in cui sono stabilite le finalità, le attività e soprattutto il ruolo dei diversi fondatori. Questo deve essere considerato il punto di riferimento della fondazione.

2. L'atto di convenzione. Stabilisce le modalità di conferimento dei beni concessi in uso dal ministero e dei beni, risorse e servizi conferiti dagli altri enti o dai privati. È il documento di funzionamento della fondazione.

3. Il fondo di dotazione. È formato dal patrimonio non spendibile della fondazione: denaro, immobili e diritti. Di questo fondo solo le rendite possono essere reinvestite. Ci sono altri due fondi che si formano però progressivamente:

1. il Patrimonio a Rendita (patrimoni spendibile), costituito da immobili, diritti e denaro frutto di successive partecipazioni;

2. il Fondo di Gestione che è costituito dalle liquidità di cassa.

4. Un possibile caso applicativo: la donazione Devanna

Fin qui si è analizzata la novità giuridico-amministrativa introdotta dal nuovo modello di Fondazione di Partecipazione, ma è bene fare alcune considerazioni immaginando un caso concreto di applicazione e provando ad analizzarne gli sviluppi gestionali.

Si è già accennato alla volontà di volere contestualizzare questo studio alla particolare vicenda della donazione Devanna. Si tratta di un cospicuo numero di opere d'arte, una variegata collezione privata, donata allo Stato dal prof. Girolamo Devanna e dalla sorella Rosaria con Atto di Donazione rogato in Roma il 27 luglio 2004.

L'Atto contiene delle clausole che risultano essere molto interessanti ai fini di questa ricerca.

Di fondamentale importanza è l'esplicitazione dell'oggetto della donazione e dei suoi beneficiari; si tratta di una collezione formata da duecentoventinove dipinti (dal XV al XX secolo) e centootto disegni donati allo Stato Italiano, per esso al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali

– Soprintendenza per il Patrimonio Storico, Artistico e Etnoantropologico della Puglia (attualmente la Soprintendenza è divisa in due sedi provinciali). Si passa poi alla finalità ultima di questa donazione: destinare la collezione alla pubblica fruizione attraverso una esposizione permanente nella città di Bitonto, luogo natio dei donatori. È altresì stabilito che la collezione debba rimanere di proprietà statale e che qualora lo Stato intendesse affidarne la gestione indiretta ad altri soggetti, lo stesso potrà parteciparvi attraverso il Ministero preposto. Si accenna ad un "Ente Museale" non meglio definito a cui dovrebbero partecipare anche i donatori, e "dopo di loro un rappresentante della famiglia Devanna". Più espliciti sono invece gli obiettivi che tale struttura museale dovrebbe perseguire:

- favorire la più ampia conoscenza della collezione in ambito locale e nazionale;
- promuovere attività di studio, ricerca e di scambio culturale con altre istituzioni, anche straniere;
- progettare e organizzare esposizioni temporanee;
- approfondire e promuovere idonee attività didattiche.

Ancora più chiara è la clausola relativa al tempo di realizzazione della suddetta struttura che è fissato in quattro anni dalla firma del contratto (quindi nel mese di luglio del 2008). I beni donati sono consegnati fino a tale data in comodato gratuito²⁵.

Da quanto suddetto risulta che prima ancora che venga creata e organizzata la struttura che ospiterà il museo e già nelle intenzioni dei donatori, è chiara la volontà di questi ultimi, e in particolare del prof. Devanna, di realizzare un progetto museale di ampio respiro che unisca la fermezza della Tutela (garantita dalla proprietà statale) al dinamismo di una gestione nuova e moderna. Gli

²⁵ le informazioni riguardanti la "donazione Devanna" sono state raccolte dagli articoli apparsi su "La Repubblica" del 28/07/2004, su "La Gazzetta del Mezzogiorno" (vari interventi) e su alcuni giornali locali.

obiettivi esplicitati dalle clausole, infatti, fanno da *pendant* a quelli disciplinati dalle varie leggi e regolamenti fin qui analizzati. Nel Regolamento Ministeriale per la creazione di una fondazione (D.M. 27/11/2001) si esplicita l'obiettivo ultimo di tale modello gestionale: "allo scopo di perseguire il più efficace esercizio delle proprie funzioni e, in particolare, della gestione e valorizzazione dei beni culturali e della promozione delle attività culturali" (art. 1).

Ed è proprio sulle forme e sulle modalità di questa gestione che si è concentrato il dibattito sviluppatosi attorno alla donazione Devanna all'indomani dell'atto di donazione, specialmente in Puglia. Si è subito iniziato a parlare di fondazione senza però chiarirne la tipologia e soprattutto le modalità di coinvolgimento dei soggetti interessati alla questione. D'altra parte, c'è stata una esplosione di entusiasmo da parte dell'opinione pubblica che ha immaginato futuri margini di sviluppo economico locale legati alla nascente pinacoteca. C'è stato un gran parlare ma nulla è ancora certo e dopo le prime campagne di pubblicizzazione sembra essere calato un velo di silenzio sulla vicenda, nonostante parte delle collezioni sia stata esposta nell'intero mese di luglio di questo anno a Roma nelle sale di Palazzo Venezia.

Il Ministero (nell'Ente Soprintendenza) tuttavia, non ha ancora deciso la forma giuridicogestionale della futura pinacoteca. La scelta dovrà essere fatta tra gestione diretta e gestione indiretta e, all'interno di queste diverse strade, tra diverse forme gestionali. La pinacoteca potrebbe diventare Galleria Nazionale della Puglia o semplicemente Pinacoteca Nazionale, gestita direttamente dalla Soprintendenza. Potrebbero essere esternalizzati solo alcuni servizi (didattica, accoglienza, ecc.) oppure la struttura museale potrebbe essere affidata a terzi soggetti (come previsto dal Codice Urbani).

Considerando tutto ciò che si è detto in questa tesi e soprattutto conoscendo la volontà espressa dai donatori circa una gestione dinamica e manageriale²⁶ (nel senso gestionale del termine), sembra opportuno in questa sede avanzare una proposta precisa che vuole solo offrire un *input* utile magari nella fase decisionale che da qui a breve tempo dovrà essere affrontata dai soggetti preposti a individuare la futura forma museale.

Per quanto esposto sinora, la soluzione della Fondazione di Partecipazione sembra essere la migliore risposta alle tante esigenze emerse e sollecitate dall'atto di donazione. Le motivazioni sono implicite e non occorre ribadire le grandi potenzialità, preponderanti rispetto alle criticità, segnalate nel precedente paragrafo, di questo modello di gestione. La stessa volontà di "partecipazione" alla gestione (perché di questo si tratta) espressa dai donatori è già una traccia ben definita sulla possibile forma giuridica del museo

Si devono altresì fare ulteriori considerazioni. In una regione ricca di "bellezze" storiche, artistiche, archeologiche e naturalistiche come la Puglia, non si può fare a meno di constatare che i musei, nonostante il loro grande numero (specialmente i piccolo-medi), non hanno né grandi flussi di visitatori né un'organizzazione capace di sostenere le sfide che i musei italiani sono chiamati ad affrontare. Eccezion fatta per pochissimi esempi di efficienza gestionale e operativa (*in primis* la Pinacoteca Provinciale di Bari), la situazione del folto gruppo di strutture museali non è certo rosea. L'istituzione di un nuovo museo così ricco di opere, quindi, potrebbe davvero essere un primo passo verso una rinascita del settore, ma soprattutto (e questo dipenderà dalla scelta gestionale) creerebbe un precedente importante per i musei della regione che, a loro volta, potrebbero giovare delle novità sperimentate nella nuova struttura bitontina. La scelta della Fondazione di Partecipazione potrebbe, inoltre, coinvolgere una serie di soggetti istituzionali e privati che mai prima d'ora si sono trovati a collaborare in un settore così particolare come quello della gestione museale. Da un lato tale scelta potrebbe essere considerata come un rischio, considerando l'inesperienza nel campo, ma dall'altro come una grande occasione di crescita non solo per il nascente museo, ma anche per ogni singolo partecipante. Solo così si potrebbero realizzare le condizioni ottimali per uno sviluppo economico territoriale, ma prima ancora culturale, della città di Bitonto, della provincia e dell'intera regione. Il futuro museo gestito da una Fondazione partecipata *in primis* dal Ministero avrebbe solide garanzie

²⁶ Molte informazioni sono state raccolte in numerosi colloqui con il prof. Girolamo Devanna.

di controllo, vigilanza e trasparenza e, cosa più interessante, una maggiore autonomia gestionale e finanziaria, una migliore funzionalità operativa, una condivisa politica di indirizzo; tutte garanzie di un potenziale successo del museo, sia dal punto di vista strettamente amministrativo-economico che da quello operativo-culturale.

È doveroso aggiungere che nel caso in cui si dovesse scegliere la forma della Fondazione di Partecipazione, l'*iter* di formazione dell'Istituzione museale dovrebbe essere il seguente:

1. Analisi dell'ambiente e dei possibili Partecipanti;
2. Definizione caratteristiche dello statuto;
3. Definizione dell'atto costitutivo e dell'atto di convenzione;
4. Deliberazione degli organi aventi poteri deliberanti;
5. Costituzione: devono comparire in atto i legali rappresentanti degli enti fondatori, i quali devono nominare il Presidente, il legale rappresentante e i primi componenti degli organi della Fondazione;
6. Riconoscimento: presentazione della documentazione necessaria alla Regione o alla Prefettura.

Queste sono solo considerazioni personali che si fondano però su quanto visto, letto e ascoltato a riguardo del futuro scenario della gestione dei musei in Italia. Queste pagine non hanno altro scopo che quello di contribuire al dibattito ancora in corso sul futuro della collezione Devanna.

Rocco Mangini

7. Finanziamenti comunitari per l'accessibilità all'arte (Consuelo Marescalchi)

Accessibilità: una questione di comunicazione.

L'Europa punta sul concetto di *access*. La possibilità di accedere (a servizi, beni ed attività) per tutti i cittadini, è condizione primaria per la lotta alla discriminazione e all'emarginazione delle categorie più deboli.

Nel tentativo di crear e uno spazio condiviso, unito sulla base di un'identità comune, le istituzioni europee attraverso i programmi di finanziamento proposti, cercano di stimolar e la cooperazione fra gli Stati membri, finalizzata alla creazione di un dialogo culturale che si estenda da un livello macro (l'Europa verso i paesi extraeuropei, come modello di società fondato su un insieme di valori condivisi), ad un livello micro (fra gli Stati membri, promuovendo la coesione sociale all'interno di ognuno di essi e, attraverso la cooperazione fra Stati, la riduzione di processi di diffidenza culturale). L'idea che l'accesso al patrimonio culturale sia fondamentale per l'integrazione sociale è oggetto di una solida letteratura a livello internazionale, ed è sottolineata nella maggior parte dei documenti ufficiali analizzati. L'attenzione che le istituzioni europee pongono su questi aspetti non fa che sottolineare quanto invece il problema sia sottostimato.

Un'apertura alle minoranze, a chi è svantaggiato nella fruizione dei servizi culturali (comprendendo diversi problemi: l'handicap, l'immigrazione, l'anzianità della popolazione, fasce con bassa scolarizzazione), non deve essere vista né costruita quindi come un atto di filantropia episodica, ma deve essere considerata come qualcosa di *dovuto*.

Per meglio comprendere il concetto di *access*, e i suoi legami con la fruizione/comunicazione culturale, è necessario prima di tutto allontanarsi dalla connotazione che il concetto di accessibilità ha assunto nel nostro paese.

In ambito internazionale con *accessibilità* non si fa riferimento alla "barriera architettonica". Il termine è piuttosto riferito alla modalità con cui un servizio riesce a comunicare se stesso, ai fini del suo raggiungimento e della sua comprensibilità da parte di tutti i cittadini.

Ma...la cultura come comunica se stessa?

Accessibilità: la cultura non settaria.

Il mondo della produzione culturale tende a ripiegarsi su se stesso, corporativamente, a produrre per compiacere se stesso. Perpetuando la tendenza ad essere e incomprensibili, criptici, non comunicativi, non può che soffocare nel suo tentativo di esclusione. Nel tentativo di dissacrare la reverenza, i finanziamenti comunitari in materia culturale cercano di stimolare l'apertura a nuove possibilità ed a nuovi utenti.

Accettare nuovi punti di vista, nuove prassi di fruizione, non significa divider e pienamente una politica di apertura.

Chi dirige i luoghi della cultura ha però il dovere di essere attento al cambiamento: isolarsi in un atteggiamento di chiusura, favorendo solo certi pubblici, prima di tutto non attiene alla funzione pubblica a cui è preposto e, non secondariamente, rischia di chiudere la stessa struttura in un atteggiamento vecchio, conservativo, provinciale e, soprattutto, non in linea con le tendenze internazionali.

Il museo, e così gli altri servizi culturali, non possono più isolarsi. Le istituzioni europee ci esortano a tenere presente i cambiamenti sociali e culturali (dalla globalizzazione agli scenari di interscambio culturale aperti dai vasti processi di immigrazione) e ci spingono ad essere motori di un processo di integrazione che vede esploder e la sua urgenza proprio in questi ultimi mesi.

L'atteggiamento mentale positivo e aperto è l'unico modello vincente nel lungo periodo.

Spesso rappresenta un *costo* maggiore la messa in discussione delle proprie idee, piuttosto che i costi imputabili all'adozione di una politica interculturale.

In Europa, differenti opportunità.

In sede di project-work si è svolta un'analisi dei costi e si sono individuate linee guida per l'applicazione di un piano di accessibilità all'arte all'interno del nascente complesso museale forlivese (Musei in San Domenico, Forlì). Il piano focalizzava l'attenzione agli utenti affetti da disabilità, individuando quali elementi (allestimenti, comunicazione, tecnologie, rapporti col territorio, personale...) dovessero essere considerati nella costruzione del progetto.

Per il taglio assunto in corso di stesura dal progetto, grazie all'individuazione – oltre ai costi - , di linee guida, il piano costruito è in realtà assolutamente generale e libero di essere e adattato a qualsiasi museo o servizio culturale, e non costituisce una specificità del contesto forlivese.

Con il presente lavoro si intende proseguire e idealmente il progetto svolto, andando ad effettuare una ricognizione delle possibilità offerte dai programmi di finanziamento comunitario, alle quali eventualmente ricorrere nel tentativo di realizzare e operativamente il progetto.

In linea con le conclusioni evidenziate nel project-work, si sono quindi ricercate possibili fonti di finanziamento comunitario all'interno di alcuni specifici settori di intervento: cultura, società e nuove tecnologie.

I programmi d'azione comunitaria analizzati sono stati i seguenti:

1. Programma Culture 2000 (e Culture 2007); promosso dalla DG Education and Culture;
2. Programma Socrates , azione Grundtvig 4; promosso dalla DG Education and Culture;
3. Programma d'azione comunitario per combattere le discriminazioni (2001- 06); promosso dalla DG Employment and Social Affairs;
4. Programma I S T (Information Society Technologies), azione DigiCult; promosso dal 6th Framework Programme for Research and Technological Development (2002- 2006).

Analisi degli strumenti disponibili .

Il programma Cultura 2000

Con la Decisione n.508/2000/EC del Parlamento europeo e del Consiglio dell'Unione europea, datata 14 febbraio 2000, viene istituito il programma Cultura 2000.

Dallo studio dell'atto, si possono evincere alcune interessanti considerazioni che stimolano la riflessione in tema di accesso alla cultura e dell'importanza di cui gode a livello europeo il tema stesso, in un'ottica di rafforzamento del processo di integrazione sociale.

E' proprio al punto (1) dell'atto che si trova l'assunto principale: "Culture has an important intrinsic value to all people in Europe, is an essential element of European integration and contributes to the affirmation and vitality of the European model of 'Society and to the Community's influence on the international scene". Al punto (2) viene ribadito e puntualizzato il concetto per cui "culture is both an economic factor and a factor in social integration and citizenship". Per questa ragione, continua, la Cultura ha un ruolo importante da giocare nell'incontro delle nuove sfide che si presentano in seno alla Comunità, come la globalizzazione, la società dell'informazione, la coesione sociale e la creazione di impiego.

La Comunità lavora allo sviluppo di una "Cultural area common to the European people" attraverso lo strumento fondamentale della cooperazione culturale fra gli operatori degli Stati membri.

Le azioni e gli eventi culturali finanziati rientrano nelle seguenti indicazioni:

- Azioni specifiche innovative e sperimentali;
- Azioni integrate stabilite attraverso strutturati e pluriennali contratti di cooperazione culturale;
- Eventi culturali speciali, di dimensione europea o internazionale.

Nell'allegato viene fornita una spiegazione puntuale del concetto di "azione specifica innovativa e/o sperimentale"; alcuni di questi assunti sono particolarmente interessanti poiché pongono in primo piano il concetto di accessibilità.

Al punto (1) si cita la necessità di dare enfasi alla facilitazione all'accesso alla cultura e ad una più ampia partecipazione culturale delle persone che vivono in Europa, considerando la popolazione nel ventaglio di differenze sociali, culturali e culturali che presenta, e ponendo un'attenzione particolare ai giovani e alle persone più svantaggiate.

Viene inoltre sottolineato il possibile finanziamento ad azioni che supportino la creazione di prodotti multimediali, ideati per incontrare le necessità di pubblici diversificati, e contemporaneamente rendere la creazione artistica europea e il patrimonio più visibile e più accessibile a tutti.

Inoltre azioni che incoraggino iniziative, discussioni, e cooperazione fra operatori culturali e socioculturali che lavorano nel campo dell'integrazione sociale, soprattutto integrazione di giovani. Nello specifico, il "DG EAC n. 39/05 Cultura 2000: invito a presentare proposte 2006", offre tutte le indicazioni per la presentazione di un progetto finanziabile attraverso il bando in scadenza proprio in queste settimane.

Ogni anno, attraverso lo strumento del bando, la Comunità sostiene manifestazioni o progetti sia annuali che pluriennali realizzati tramite partnership o reti.

I progetti annuali devono coinvolgere operatori culturali di almeno 3 paesi, mentre i progetti pluriennali necessitano di partnership allargate ad almeno 5 paesi.

- Azione 1 (annuali). Cultura 2000 finanzia progetti nel campo della musica, arti dello spettacolo, patrimonio culturale, arti plastiche e visive, letteratura, editoria, traduzione.

- Azione 2 (pluriennali). Cultura 2000 finanzia progetti nel campo della musica, arti dello spettacolo, patrimonio culturale, arti plastiche e visive, letteratura e editoria.

Sono ammesse le candidature di organizzazioni pubbliche e private aventi statuto giuridico e la cui attività principale si svolge in campo culturale.

Il bilancio dell'attuale Call for proposal ammonta a 28 milioni di euro, per le due azioni.

Il finanziamento richiesto per i progetti annuali deve essere compreso fra 50000 EUR e 150000 EUR, e non può superare il 50% del bilancio complessivo ammissibile del progetto; il finanziamento richiesto per i progetti pluriennali deve essere superiore a 50000 EUR e inferiore a 300000 EUR annui e non può superare il 60% del bilancio complessivo ammissibile del progetto.

Passato e futuro. Note sul la nuova generazione di programmi (2007-2013) in materia culturale.

La base giuridica appropriata per l'azione comunitaria a livello culturale è rappresentata dall'art. 151 del Trattato che istituisce la Comunità europea. Sulla base di questo sono stati istituiti, fra il 1993 e il 1999 i programmi settoriali Caleidoscopio, Arianna e Raffaello.

A partire dal febbraio 2000 si è adottato un programma quadro unico: Cultura 2000.

Parallelamente l'Unione europea sostiene organismi e reti di cooperazione culturale che promuovono l'integrazione. Infine dal 1985 l'UE nomina ogni anno una o più Capitali europee della cultura, alle quali eroga un eventuale finanziamento.

Per preparare il nuovo programma sono stati utilizzati alcuni strumenti di valutazione con lo scopo di fare un bilancio delle azioni condotte nel settore della cooperazione culturale.

Il nuovo programma Cultura 2007 riflette alcune delle considerazioni maturate.

Se da un lato lo studio di valutazione – promossa dalla C.E. -, ha rivelato la fondatezza e la pertinenza dell'azione culturale, dall'altro ha anche evidenziato alcune deficienze: queste ultime sono soprattutto imputabili alla eccessiva frammentarietà dell'azione comunitaria (riassumibile in tre tipologie di intervento: 1. programma quadro Cultura 2000; 2. sostegno agli organismi d'interesse culturale europeo; 3. Capitali europee della cultura).

Si è concluso che la coesistenza di tre strumenti indebolisce la coerenza dell'insieme, e si è evidenziato quanto i cittadini europei ignorino l'ampiezza degli sforzi intrapresi per preservare e fare conoscere le loro culture e non sappiano nemmeno che la dimensione culturale viene presa in considerazione nella costruzione europea.

Altra nota negativa di Cultura 2000 risiederebbe (sempre secondo lo studio di valutazione) nel numero troppo elevato di obiettivi e nella compartimentazione fra le diverse discipline culturali, che costituirebbe una costrizione per gli operatori.

La nuova generazione di programmi presenta novità anche nella definizione degli obiettivi. Verrà sostenuta la mobilità transnazionale delle persone che lavorano nel settore culturale, sarà

incoraggiata la circolazione transnazionale delle opere d'arte e dei prodotti artistici e sarà favorito il dialogo culturale.

Il Programma d'azione comunitario per combattere le discriminazioni (2001- 2006) .

Risale al 27 novembre 2000 la decisione del Consiglio dell'Unione Europea per l'istituzione di un programma d'azione comunitario volto a promuovere misure di lotta alle discriminazioni dirette o indirette fondate sulla razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, gli handicap, l'età o le tendenze sessuali.

Il programma affronta tutti i tipi di discriminazione, ad esclusione di quella fondata sul sesso, di cui si occupano azioni comunitarie specifiche.

Esprimendo il principio per cui "le diverse forme di discriminazione non sono classificabili per ordine di importanza, essendo tutte egualmente intollerabili", il programma mira da un lato allo scambio delle buone prassi già esistenti negli Stati membri, dall'altro alla promozione dell'elaborazione di nuove prassi e politiche di lotta alle discriminazioni.

Le azioni comunitarie contemplate, da realizzarsi in un contesto transnazionale, riguardano:

- a) l'analisi dei fattori connessi alla discriminazione (mediante studi, sviluppo di indicatori e criteri di riferimento, valutazione dell'efficacia dell'impatto della legislazione e delle prassi antidiscriminatorie);
- b) la cooperazione transnazionale e la promozione di una rete a livello europeo fra le parti che operano nel campo della prevenzione e della lotta alla discriminazione (comprese le ONG);
- c) la promozione della sensibilizzazione, al fine di evidenziare la dimensione europea della lotta alla discriminazione e rendere pubblici i risultati del programma, soprattutto attraverso comunicazioni, pubblicazioni, campagne e manifestazioni.

L'importo di riferimento finanziario per l'esecuzione del programma per il periodo 2001-2006 è pari a 98,4 milioni di EUR.

Nell'allegato trovano spazio indicazioni più puntuali per l'attuazione del programma.

Nella sezione denominata "Settori d'azione" troviamo indicazioni circa i settori di intervento proposti: fra questi è importante sottolineare il riferimento al tema dell'accessibilità.

Il programma può infatti intervenire e per favorire "l'accesso paritario ai beni e ai servizi e alla fornitura di beni e servizi, a disposizione del pubblico, in particolare e in materia di alloggio, trasporti, cultura, attività di tempo libero e sport".

L'accesso al programma è aperto alle istituzioni e agli enti pubblici e/o privati che operano nel campo della lotta alle discriminazioni: Stati membri, enti locali o regionali, organismi che promuovono la parità di trattamento, le ONG, le parti sociali, le università e gli istituti di ricerca, gli uffici statistici nazionali e i media.

Fra le attività che possono beneficiare di un aiuto al fine di migliorare la capacità e l'efficacia degli attori che partecipano alla lotta alla discriminazione, sono contemplate:

- 1) Le azioni di scambio transnazionali alle quali partecipano almeno 3 Stati membri e che prevedono un trasferimento reciproco di informazioni, insegnamenti e buone prassi. Le attività possono riguardare:

- la comparazione dell'efficacia dei processi, dei metodi e degli strumenti rispetto ai temi scelti;
- il reciproco trasferimento e l'applicazione di buone prassi;
- scambi di personale;
- lo sviluppo comune di prodotti, processi, strategie e metodi;
- l'adattamento ai vari contesti dei metodi, degli strumenti e dei processi definiti come buone prassi e/o la divulgazione comune dei risultati di materiali destinati a rafforzare e la visibilità, e manifestazioni.

- 2) Finanziamento di base a ONG di livello europeo, aventi esperienza nella lotta alla discriminazione e che operano per la rappresentanza legale delle persone che vi sono esposte, al fine di promuovere lo sviluppo di un approccio integrato e coordinato alla lotta alla discriminazione.

Il finanziamento di base è limitato ad un massimale del 90% delle spese che possono beneficiare e di un sostegno.

La modalità di presentazione delle domande di aiuto è attuata mediante inviti a presentare proposte (Call for Proposal).

Programma Socrates : l'azione Grundtvig.

Il programma Socrates si pone come obiettivo la promozione e lo sviluppo di una dimensione europea nel settore dell'istruzione e della formazione. Facendo suo il concetto di formazione continua, il programma Socrates segue gli obiettivi posti dalla Strategia di Lisbona, nel 2000 (raggiungimento di obiettivi economici, ruolo strategico dell'educazione scolastica e della formazione).

Il programma si diversifica in numerose azioni: Erasmus, Leonardo, Comenius, Grundtvig.

La maggioranza si rivolge a persone (insegnanti, studenti, ricercatori) inserite nel mondo dell'educazione scolastica e universitaria.

L'azione Grundtvig si occupa di seguire la formazione di tutta quella parte di popolazione che oramai non segue più curriculum scolastici, ma per i quali l'evolversi della società (nuove componenti socio-culturali, come l'emigrazione e la globalizzazione, o l'invecchiamento della popolazione) richiede un intervento teso all'aggiornamento costante: il lifelong learning.

L'azione è molto flessibile. Il finanziamento è infatti aperto ad enti formali, non formali e informali.

Il programma Grundtvig si divide in 4 azioni (G1, G2, G3, G4) e le priorità sono stabilite dai bandi annuali.

L'azione G4 è particolarmente pertinente al progetto di accessibilità al museo.

I campi tematici che possono godere di un finanziamento Grundtvig 4 per il Call 2006 sono svariati: possibilità di educazione degli adulti per persone portatrici di handicap, l'arte e la cultura, possibilità di apprendimento tramite lo sport, educazione nei luoghi di detenzione e nelle carceri, reinserimento detenuti, educazione negli ospedali.

Il fine ultimo è sempre quello di rendere le culture di ogni Stato membro accessibile all'altro, in modo da limitare e cercare di annullare l'incomprensione e diffidenza.

Per essere selezionate, le proposte Grundtvig dovranno dimostrare di posare su di un partenariato di larga copertura geografica e composto di solide organizzazioni rappresentative.

Le prossime scadenze per la presentazione di proposte datano 1 novembre 2005.

Viene rimborsato fino ad un massimale del 75% del budget approvato.

Information Society Technologies : l'IST Work Programme 2005-2006.

L'obiettivo 2.5.10 dell'IST Work Programme 2005-2006 riguarda l'accesso e la conservazione delle risorse culturali e scientifiche. Obiettivo dei finanziamenti è lo sviluppo di sistemi e strumenti che possano supportare l'accessibilità, attraverso metodi avanzati e inediti¹.

Le iniziative fanno capo a DigiCult (Digital Heritage and Cultural Content) un campo di ricerca all'interno dell'IST Programme (Information Society Technologies). IST è un programma della Commissione Europea indirizzato alla penetrazione delle Information and Communication Technologies in tutti i campi della vita dei cittadini europei, e fa parte del Sixth Framework Programme for Research and Technological Development (2002-2006).

Attraverso il programma DigiCult si cerca di promuovere e sostenere l'innovazione tecnologica per l'utilizzo delle risorse del patrimonio culturale (sia tradizionale che digitale).

Basato sulla premessa che le risorse del patrimonio culturale e scientifico sono un valore fondamentale per il presente e il futuro dell'Europa, il lavoro di ricerca di DigiCult è guidato dalla necessità di assicurare e che le istituzioni utilizzino appieno le opportunità create dalle tecnologie

¹ Con il programma 2003-04 "Technology-enhanced Learning and access to Cultural Heritage" veniva finanziata la ricerca nel campo del "access to Cultural Heritage", per l'identificazione di nuove forme di esperienza culturale, ponendo enfasi sull'accessibilità, la visibilità e la riconoscibilità del valore delle risorse culturali e scientifiche europee.

digitali per provvedere alla qualità dell'accesso di tutti i cittadini europei alla cultura, così come preservare il patrimonio stesso per il futuro.

Alcuni dei parametri evidenziati nelle linee guida per la valutazione del progetto sono la pertinenza, la possibilità di continuare nel futuro il progetto (allorché non ci non ci sarà più il finanziamento comunitario), l'eticità della proposta.

Il budget indicativo 36 milioni di EUR; viene finanziato un massimale del 90% sul budget approvato.

Analisi critica degli strumenti studiati .

Attraverso lo studio dei quattro programmi di finanziamento sopra descritti, è stato possibile evincere le caratteristiche che potrebbero individuarli come più pertinenti alla realizzazione di un progetto di *accessibilità all'arte* all'interno dei musei.

Il Programma d'azione comunitario di lotta alle discriminazioni è forse uno dei più interessanti fra quelli studiati. Facendo specifico riferimento al tema della discriminazione ed emarginazione, fra gli altri, anche in ambito di servizi, attività e accesso ai beni culturali, il progetto di accessibilità all'arte proposto in sede di project work potrebbe risultare ben accetto ad una valutazione da parte della Commissione.

Inoltre il programma finanzia fino al 90% del budget approvato, il che rappresenta una delle percentuali più alte di rimborso fra quelle analizzate finora.

L'accesso al programma è aperto a diverse istituzioni, ma nonostante questo, leggendo il bando, si ha l'impressione che a godere di particolare attenzione siano le ONG. Effettivamente per le ONG che operano da tempo nel settore della lotta alla discriminazione, ed hanno all'attivo un solido curriculum di intervento, potrebbe essere molto più semplice accedere a questi finanziamenti (anche per via della rete di rapporti internazionali che già hanno) rispetto a istituzioni culturali che iniziano solo ora a mettersi in discussione su tematiche di democraticità del l'accesso e del la comprensione e che, soprattutto, non hanno rapporti continuativi con altre istituzioni europee.

Per quanto concerne il Programma *Grundtvig*, esso risulta molto applicabile nell'ambito di una istituzione culturale, poiché punta su concetti quali l'educazione continua e il *longlife learning*. Inoltre bisogna notare che il Call 2006 stabilisce alcuni ambiti di intervento molto pertinenti: l'arte e la cultura, l'educazione degli adulti portatori di handicap, il reinserimento di persone emarginate quali gli ex-detentuti.

Se gli stimoli che arrivano dai musei europei sono giusti, essi puntano sul ruolo educativo del museo (tendenza che si sta rafforzando anche nel nostro paese), ed enorme può essere effettivamente il ruolo del museo che si pone con un atteggiamento di apertura, non solo nell'accogliere e dare una possibilità educativa alle persone svantaggiate, ma anche nel sensibilizzare (e quindi educare) gli utenti tutti nel confronto di tematiche di democraticità e integrazione sociale.

Il finanziamento che la Commissione accorda può arrivare ad un massimo del 75% del budget approvato, presentandosi così ad una posizione intermedia rispetto a Cultura 2000 (60%) e il Programma di lotta alle discriminazioni (90%).

Gli svantaggi che possono presentarsi in sede di costruzione ed eventuale approvazione del progetto, sono sempre quelli legati alla forte competitività con progetti che si presentano con un alto numero di Stati membri coinvolti: un limite forte per chi non ha già una rete instaurata.

Il Programma Cultura 2000 è forse il più noto nel settore.

Uno dei vantaggi a favore di positivo accoglimento di un progetto di accessibilità all'arte, è il fatto che l'ente proponente del progetto sia un'istituzione che opera in campo culturale. Inoltre è da sottolineare come sia posto nel bando uno specifico riferimento ad azioni che sappiano proporre la messa in gioco del problema dell'accesso alla cultura a favore di giovani e persone svantaggiate. Inoltre vengono favoriti progetti tesi alla produzione di soluzioni innovative e multimediali che siano utili a tutti gli utenti, nelle loro diversità, e azioni tese alla cooperazione fra operatori culturali e socio-culturali che operino a favore dell'integrazione sociale (in particolare dei giovani).

Tutti elementi presenti nel progetto di accessibilità steso in sede di project-work: ben tre delle otto azioni che godono di finanziamento all'interno del bando Cultura 2000 sarebbero quindi già contemplate all'interno del progetto di comunicazione accessibile elaborato, in questo caso, per i musei di Forlì.

Questo aspetto non è da sottovalutare: l'assegnazione di un finanziamento comunitario tende a cadere su progetti che assommino molteplici fra gli obiettivi proposti dalla DG Educationet Culture, oltre ad avere un numero elevato di paesi partecipanti.

Infine il **Programma DigiCult**, attraverso il quale l'accento è posto sul lato innovativo della proposta e sul suo aspetto tecnologico.

Un vantaggio considerevole è lo specifico riferimento al tema dell'accesso al patrimonio culturale, tema che è all'origine del progetto elaborato.

Il programma DigiCult finanzia fino al 90% del budget approvato. Probabilmente potrebbero entrare nel budget finanziabile del progetto tutte quelle spese imputabili alla "costruzione" e all'approvvigionamento delle risorse tecnico- innovative coinvolte. A titolo esemplificativo, ricordo che il project-work contemplava la possibilità di eseguire e copie di opere originali (di pittura e scultura) attraverso tecnologie innovative di reverse-engineering, oppure della messa a punto di software di facilitazione alla comunicazione dei contenuti museali. Le spese relative ai servizi educativi potrebbero invece non riuscire a rientrare nel budget finanziabile, ma questo risulta tuttavia un aspetto di peso secondario nell'economia del progetto.

Importante invece sarebbe, nel caso si decida di rispondere ad una Call relativa a questo programma, fornirsi dell'aiuto e della consulenza di esperti del settore a livello nazionale ed internazionale, al fine di definire e porre l'adeguato accento al carico innovativo rappresentato dalle tecnologie coinvolte nel progetto.

Diversificare e l'approccio al progetto.

Il tema oggetto della tesi ha costituito uno pretesto per acquisire, innanzitutto, maggior familiarità con strumenti di finanziamento comunitario.

Importante è stato rendersi conto di come, anche per un progetto che sembra tutto orientato su ambiti di finanziamento culturale (parliamo di allestimenti e comunicazione museale, infondo), esistano invece possibilità di lettura sfaccettate, che inducano alla considerazione di programmi di finanziamento appartenenti ad altri ambiti.

Personalmente, l'insegnamento di questo lavoro, non è tanto quello di aver trovato possibili fonti di finanziamento quanto l'aver capito che, dato un progetto, è possibile e proficuo cercare di cogliere chiavi di interpretazione differenti dello stesso, spingendosi a considerare strade meno battute, a sottolineare le implicazioni e le ricadute del progetto stesso, non solo in ambito museale: quali sono gli effetti sul territorio e sulla coesione sociale del territorio? Quale contributo l'adozione di una politica di comunicazione accessibile può offrire alla promozione dell'innovazione tecnologica? E quale aiuto può offrire l'uso di strumenti innovativi in ambito museale nel processo di riduzione dell'analfabetismo informatico che coinvolge gran parte della popolazione più anziana, in un'ottica di lifelong learning? Di quale rinnovata considerazione può godere una istituzione culturale che pone se stessa quale veicolo di una politica anti-discriminatoria?

Queste sono solo alcune delle domande che ci si sono poste nella stesura del progetto e, soprattutto, nel momento di ricerca dei finanziamenti.

Concludendo, l'opinione di chi scrive è che, se probabilmente una richiesta di finanziamento per un progetto di accessibilità all'arte può essere scartato dalla DG

Culture (che è oberata da proposte di progetti in ambito museale), forse ha meno probabilità di esserlo facendo capo a programmi di finanziamento quali quello di lotta alle discriminazioni sociali, o ricorrendo alle possibilità offerte nel campo dell'educazione, o delle nuove tecnologie.

Ricordando che l'originalità della proposta è premiata, si può considerare che, se in ambito museale poteva apparire superfluo o non prioritario occuparsi di un piano di accessibilità riservato ad utenti svantaggiati (costituendo essi, in fondo, una percentuale molto marginale dell'utenza), puntando

invece sulle cadute e ripercussioni in ambito sociale per quanto attiene a problematiche quali l'integrazione e l'emarginazione potrebbe rivelarsi interessante per la commissione che esamina le proposte.

Potrebbe risultare vincente, quindi la strategia di lettura del progetto da punti di vista differenti, considerando in senso lato le ricadute che l'applicazione del progetto stesso potrebbe apportare.

Occorre, infine, ricordar e che i finanziamenti europei non si vincono per caso.

Vincente e premiante è nella maggior parte dei casi la realizzazione di progetti che vedono la partecipazione di un largo numero di Stati membri. Per fare questo è necessario, prima ancora di costruire un progetto europeo, iniziare a cucire rapporti con le istituzioni di altri paesi, costruir e una rete di relazioni internazionali.

Certo la presenza, in Italia, di piccoli e talvolta piccolissimi musei locali non aiuta questo processo, e le cause sono infinite: dalla chiusura campanilistica, alla paura di non farcela, alla diffidenze culturali nei confronti di altri Stati, all'inerzia e, infine, l'assenza di personale capace di rispondere a queste esigenze.

L'analfabetizzazione informatica e linguistica, il rallentato ricambio generazionale, pesa su quelle che gli italiani credono ancora essere le proprie doti di grandi comunicatori.

Forse all'interno del proprio Paese ci si sente di godere ancora di questa grande qualità. Ma quando ci si rivolge all'esterno, le convinzioni decadono istantaneamente di fronte alla difficoltà di sostenere relazioni internazionali e di creare reti che si basano, in prima istanza, ancora prima che sulla condivisione di un progetto di cooperazione, sulla capacità comunicativa degli operatori e dei dirigenti che lavorano quotidianamente all'interno di una istituzione.

Darsi obiettivi alti non sempre significa doversi scontrare con le ristrettezze di bilancio: a volte può pesare di più la messa in discussione della propria disillusione, della propria svogliatezza.

L'importante, è cercar e nuove strade. Rompere la pigrizia di prassi consolidate: "giorni di catastrofe sono tutti i giorni in cui non succede nulla"².

Consuelo Marescalchi

² Italo Calvino