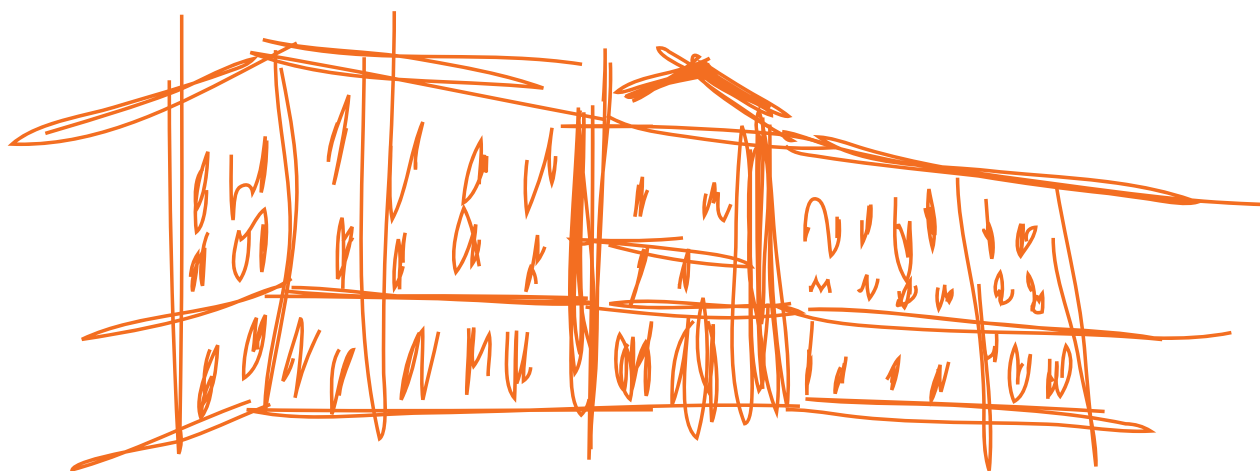


BENI CULTURALI IDENTITÀ, CRESCITA

RISPETTARE IL PASSATO, COSTRUIRE IL FUTURO,
SENZA DIMENTICARE IL PRESENTE



Roma, 19 ottobre 2011
Complesso Monumentale
di San Michele a Ripa Grande

Atti del Convegno

Stefano BAIA CURIONI

Il problema di ridefinire obiettivi e condizioni di una politica condivisa del patrimonio culturale in Italia si presenta oggi con toni di particolare urgenza e gravità. Data la dimensione e la complessità della questione, perché questo avvenga, è importante che il dibattito sia orientato da evidenze chiare e condivise. A questo scopo è diretto il rapporto svolto in collaborazione tra Intesa Sanpaolo e il Centro ASK dell'Università Bocconi¹.

L'urgenza del problema è dettata dalle conseguenze del patto di stabilità. Fino a questo momento la contrazione delle risorse finanziarie di origine pubblica, già sensibile da alcuni anni, ha toccato prevalentemente il Ministero dei Beni Culturali. Tale contrazione ha accompagnato la percezione di una perdita di capacità operative da parte del Ministero, perdita che in questi anni non è stata com-

¹ Il lavoro presentato al Convegno da Stefano Baia Curioni, è stato svolto, per le parti relative al centro ASK a due mani con Paola Dubini e con il supporto del gruppo di ricerca del centro e per le parti relative a Intesa Sanpaolo dal Servizio Studi e Ricerche (Laura Campanini e Fabrizio Guelpa) e dall'Ufficio Relazioni Istituzionali Domestiche ed Internazionali (Demetrio Cofone).

pensata, per carenza di risorse, da progetti di potenziamento delle strutture fisiche, strumentali ed organizzative del Ministero. Tale contrazione delle disponibilità oggi si sta trasmettendo in modo rapido e rigido anche alle strutture amministrative decentrate (Regioni, Province e Comuni), la cui presenza copre circa la metà dell'intervento pubblico complessivo a sostegno delle produzioni culturali. Questo significa che è lecito attendersi in tempi brevi una scarsità di risorse tale da imporre la necessità di una forzata trasformazione dei registri di funzionamento delle produzioni e della fruizione culturale - e quindi del sistema di gestione del patrimonio culturale - nel nostro paese. Per questo motivo è necessario condividere, nei tempi più rapidi possibile, linee di azione capaci di ridurre, o per lo meno di gestire, gli elementi più distruttivi della transizione.

Questo per quanto riguarda l'urgenza. La gravità della situazione è data dal fatto che la consapevolezza della necessità di questa trasformazione, pur cominciando a diffondersi tra gli attori principali del sistema, sia pubblici che privati, non è accompagnata, almeno finora, dalla definizione di strategie verso cui far convergere rapidamente esperienze ed energie. Tale carenza di riferimenti comuni costituisce un elemento di forte preoccupazione, soprattutto per le condizioni del quadro entro cui si manifesta.

a. Il sistema delle produzioni culturali (nelle arti performative) e di gestione del patrimonio (inteso come *built heritage* e sistema dei musei) attualmente presente in Italia è il risultato di un assetto in cui quote uguali o superiori all'80% del fabbisogno complessivo sono state finora garantite da risorse pubbliche. Questa situazione ha determinato lo stratificarsi di competenze, organizzazioni, istituzioni, sostanzialmente non conformate - sempre al netto delle eccezioni virtuose - in modo da definire un rapporto stabile e proficuo con il settore privato. Questo è vero sia guardando al sistema delle concessioni (tra stato e privati per esempio sui servizi aggiuntivi), sia al sistema delle sponsorizzazioni e partenariati.

b. Il sistema privato, a parte il caso delle Fondazioni bancarie, il cui contributo ammonta, per altro, a poco più del 5% del fabbisogno complessivo del settore, non sembra aver maturato la capacità di vicariare - né sul piano dimensionale (quantità di risorse economiche), né sul piano funzionale (obiettivi degli interventi), né, soprattutto, sul piano organizzativo (modalità di intervento) - l'eventuale, ma a questo punto inevitabile, arretramento dello stato in questi ambiti.

c. Il sistema pubblico, rappresentato dal Ministero e dagli assessorati alla cultura di Regioni, Province e Comuni, non sembra in grado oggi - a parte alcuni casi - non tanto di conoscere le necessità e le risposte, quanto di comunicare in modo efficace ciò che è in grado di fare e quindi di aggregare le energie in modo consensuale verso risposte comuni. Questo per diverse ragioni: per la straordinaria ampiezza dei compiti assegnatigli, per mancanza oggettiva di risorse, per carenza di competenze gestionali costruite nel tempo, per la carenza di meccanismi operativi di coordinamento tra centro e periferia, per la farragine regolativa a cui deve assoggettarsi.

Il compito che è necessario affrontare è particolarmente complesso. Per questo motivo il primo obiettivo del nostro lavoro è stato quello di fornire alcune evidenze che possano costituire un riferimento per la riflessione comune.

1. La prima riguarda la dimensione, lo spessore, la diffusione territoriale del nostro patrimonio culturale. Anche limitando l'analisi al solo patrimonio culturale (*built heritage*) e quindi escludendo da questo quadro i nodi relativi alla gestione dello spettacolo dal vivo e del cinema, non si può mancare di notare come il nostro patrimonio e il sistema museale ad esso collegato sia ampio e stratificato, in termini assoluti e relativi se confrontato con altri rilevanti paesi europei.

Tabella 1. Dimensioni del patrimonio Istituti (Italia)*

Istituti (Italia)*	N. siti	Dimensioni
Musei e siti archeologici	4.800	
Archivi	5.400	23 milioni di documenti (archivi statali)
Biblioteche	13.700	35 milioni di pubblicazioni (bibliot. statali)
Edifici vincolati	51.700	
Parchi e aree protette	55.000 kmq	

*Ad essi si aggiungono 25.684 parrocchie, di cui molte sono edifici di elevato interesse storico

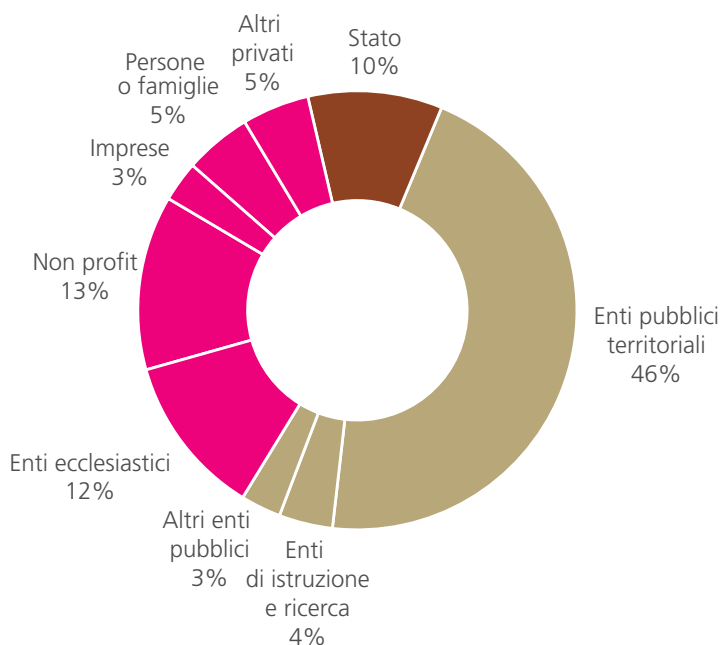
È inoltre significativo ricordare come la dimensione complessiva del patrimonio e del sistema museale sia soggetta ad una dinamica di crescita, legata alla storicizzazione progressiva delle esperienze culturali, monumentali, paesaggistiche e architettoniche. Se tra gli anni Cinquanta e il Duemila si sono istituiti in Italia in media 52 nuovi musei all'anno, questo ritmo è passato a **197 nuovi musei all'anno** tra il 2000 e il 2006.

Tabella 2. Musei e monumenti, esclusi biblioteche e archivi in altri paesi europei

Francia	43.180
Inghilterra	28.856
Spagna	15.904

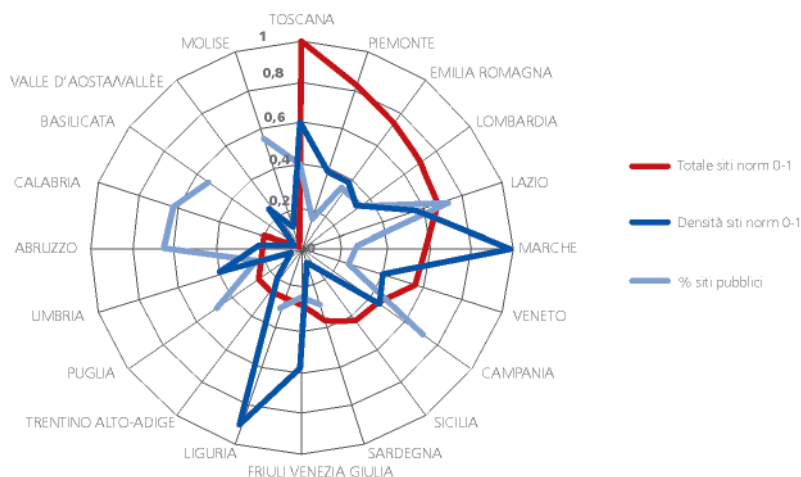
2. A tale dimensione corrispondono assetti proprietari fortemente differenziati, che comprendono lo Stato, gli enti locali, la chiesa e gli ordini ecclesiastici, le Fondazioni e i privati cittadini. Tali assetti mostrano con chiarezza, tra l'altro, l'estensione dell'impatto potenziale della riduzione delle risorse degli enti pubblici territoriali.

Figura 1. Musei ed istituti simili per soggetto titolare



3. Tale differenziazione dei soggetti titolari si sovrappone ad una sensibile **differenza territoriale sia della distribuzione assoluta del patrimonio, sia della sua suddivisione tra differenti titolari**. Differenze a cui fanno poi eco, con dinamiche non necessariamente coerenti, le relative disponibilità di risorse e di investimento in conservazione e valorizzazione.

Figura 2. Numerosità, densità dei siti, incidenza dei diversi titolari per regione



4. A tale composita distribuzione e diffusione del patrimonio, corrisponde per contro, ormai storicamente, una **forte concentrazione dei flussi dei visitatori** sui plessi più iconici, che di norma sono inseriti in città d'arte, e sono più di frequente gestiti dallo stato (il Colosseo, Pompei, gli Uffizi e l'Accademia a Firenze, Palazzo Ducale a Venezia, Piazza dei Miracoli a Pisa). Analoghi fenomeni di concentrazione dei flussi si registrano anche al di fuori dei grandi punti di aggregazione del turismo nazionale e internazionale, nei principali siti archeologici o monumentali su scala regionale. Questa struttura dei flussi di visita rende problematica la soluzione dei problemi di sostenibilità per una sezione quantitativamente maggioritaria delle istituzioni monumentali e del patrimonio. La stessa concentrazione solleva problemi dal punto di vista della qualità della fruizione, degli impatti economici laddove si tenga conto della presenza di esternalità negative (affollamento, inquinamento, pagati da tutta la comunità), di equità sociale nella misura in cui le esternalità positive tendono ad essere raccolte da agenti caratterizzati da rendite di posizione (prossimità al sito).

Tabella 3. Musei e siti più visitati in Italia*

Museo	Tipologia ¹	Città	Visitatori
Circuito Archeologico "Colosseo, Palatino e Foro R." *	SA	Roma	4.655.603
Musei Vaticani	A	Città del Vaticano	4.441.734
Scavi di Pompei	SA	Pompei (NA)	2.253.633
Galleria degli Uffizi e Corridoio Vasariano	A	Firenze	1.553.951
Palazzo Ducale ²	A	Venezia	1.358.186
Galleria dell'Accademia	A	Firenze	1.234.321
Acquario di Genova	S	Genova	1.212.000
Opera di Santa Croce	A	Firenze	837.575
Museo Centrale del Risorgimento	SA	Roma	810.000
Bioparco	S	Roma	780.057
Museo Nazionale di Castel Sant'Angelo	A	Roma	734.585
Parco "Valle dei Templi"	SA	Agrigento	616.503
Area Archeol. Neapolis e Orecchio di Dionisio	SA	Siracusa	537.018
Museo Nazionale del Cinema ³	A	Torino	532.196
Museo delle Antichità Egizie di Torino	SA	Torino	510.952
Muse di San Marco	A	Venezia	510.000

* Piazza dei Miracoli a Pisa supera i 3.000.000 di visitatori annui

5. Questa concentrazione ha generato nel tempo una serie concatenata di risposte istituzionali che ha condotto da un lato alla creazione di entità gestionali differenziate tra grandi plessi attrattori e patrimonio diffuso e dall'altro alla strutturazione di un sistema di concessioni e rapporti con i privati che fino ad oggi ha prodotto risultati economici ed anche organizzativi molto modesti, con la presenza di numerosi istituti in cui il privato ha rinunciato ad operare per problemi oggettivi di sostenibilità.

Tabella 4. Dati sui servizi aggiuntivi sui grandi musei internazionali e Italia

Museo	Tipologia (milioni)	Costi (milioni di €)	Incassi serv. aggiuntivi (min. €)	Dettaglio	Incassi servizi aggiuntivi a visitatore (€)
Smithsonian (2008)	24	742	132	Bookshop, concessioni, licensing	5,50
Metropolitan (2007-08)	4	219	72	Bookshop, merchandising ristorante, servizi aggiuntivi	16,20
MoMA (2007-08)	3	132	40	Bookshop, ristorante, servizi aggiuntivi	15,40
Tate (2007-08)	8	115	36	Bookshop, ristorante, servizi aggiuntivi	4,60
British Museum (2007-08)	5	105	21	Bookshop, ristorante, servizi aggiuntivi	4,40
Louvre (2007)	8	173	21	Bookshop, ristorante, servizi aggiuntivi	2,50
Victoria&Albert (2007-08)	3	89	15	Bookshop, ristorante, servizi aggiuntivi	5,80
Guggenheim (2007)	3	44	6	Bookshop, ristorante, servizi aggiuntivi	2,10
Tutti i musei statali italiani (2009)	28	-	40	Bookshop, ristorante, servizi aggiuntivi	1,40

Fonte: Annual reports; Sistan 2009

La prima evidenza di sintesi suggerita da quanto evidenziato è che il rilancio di una politica del patrimonio culturale nel paese non ha soluzioni semplici. Anzi, ogni tentativo di forzare la semplificazione può condurre, data la complessità e i livelli di interconnessione, a risultati imprevedibili o negativi. Si fa in particolare riferimento all'ipotesi di privatizzare la gestione dei plessi ad alto potenziale turistico indipendentemente da una contestuale soluzione del problema di mantenere e valorizzare il sistema del patrimonio diffuso.

La soluzione che si può intravedere è piuttosto, al contrario, quella di inquadrare la presenza complessiva del patrimonio, nelle sue diverse forme, in una strategia culturale, sociale ed economica, ovvero politica, condivisa dai diversi attori pubblici e privati su base territoriale, con il coordinamento del Ministero in rappresentanza dello stato e del compito costituzionale fissato dalla Costituzione. Ciò detto, come orizzonte di principio, le indicazioni che il gruppo di ricerca ha avanzato nel rapporto sono così riassumibili.

Nel breve-medio termine un obiettivo significativo è quello di ripensare i rapporti di concessione con i privati, sfruttando l'opportunità offerta dalla necessità di reimpostare le gare attuali, definendo proposte di partenariato mirate a: incrementare i livelli di fruizione turistica e locale; potenziare la circuitazione sui territori; accrescere i livelli di sostenibilità per le azioni di conservazione programmata; massimizzare gli indotti. A questo fine sarà importante:

- incentivare il potenziamento dei sistemi di offerta e delle narrazioni, attraverso un'integrazione dei sistemi di produzione culturale (musica, teatro, patrimonio) presenti sul territorio;
- rinforzare le competenze delle soprintendenze attraverso la partecipazione ai flussi informativi e alla conoscenza delle esigenze dei fruitori;

Beni culturali, identità, crescita. Rispettare il passato, costruire il futuro, *senza dimenticare il presente.*

- gestire gli indotti in particolare attraverso sostegni alla creazione di nuove imprese e all'accesso alle opportunità offerte dalla gestione culturale.

Sempre nel breve – medio termine è necessario trovare soluzione per rivedere i processi decisionali delle politiche culturali su base locale, in modo da evitare sprechi e concentrare le risorse disponibili tra pubblico e privato su obiettivi comuni. In particolare:

- negoziare e coordinare gli obiettivi prioritari;
- incentivare la collaborazione pubblico privato su tali obiettivi;
- progressivamente concentrare le risorse comuni su incentivi mirati agli obiettivi più che finanziare le singole istituzioni.

Nel medio - lungo termine è infine essenziale potenziare il Ministero e le funzioni centrali di tutela e coordinamento. In concreto:

- rivalutare e gerarchizzare l'estensione e la gamma delle competenze del Ministero;
- introdurre sistemi condivisi di trasparenza e rendicontazione delle performances;
- introdurre sistemi di incentivo e gestione delle risorse umane.