

>>>> saggi e dibattiti

Musei

I manager di Franceschini

>>>> Valerio Francola

Il museo come lo conosciamo oggi è qualcosa di molto diverso rispetto alle sue origini. Nel suo lungo e tribolato percorso si sono spesso scontrate filosofie molto diverse: seguendo però un sottile filo conduttore che, nel mediare attraverso il museo il contatto del pubblico con l'opera d'arte, ha cercato di dare sempre più forza e fondamento all'idea che a suo tempo enunciò Bottai: "L'arte antica non è una cara, polverosa memoria, ma una forza perennemente viva della nostra anima; e lo studioso d'arte non è il sacerdote di un oscuro culto dei morti, ma l'interprete qualificato di un interesse artistico collettivo. Non è, dunque, soltanto agli studiosi ed ai loro interessi scientifici, ma al gran pubblico e alle sue esigenze culturali, che deve rivolgersi il museo"¹.

Fino al XVIII secolo le opere d'arte venivano commissionate e collezionate dalle grandi casate nobiliari con l'obiettivo di esaltare le virtù della famiglia e di rappresentarne il prestigio agli occhi dei pochissimi fortunati (in genere altri nobili, ambasciatori o intellettuali) che potevano frequentare le loro residenze. L'accesso a queste collezioni era dunque riservato a una cerchia molto ristretta: soggetti dotati di una cultura elevata, e gli unici in grado di comprendere le allegorie e il programma iconografico attraverso cui si esprimevano le opere. Solo con il secolo dei Lumi le collezioni dinastiche iniziano ad aprirsi ad un pubblico più ampio ma pur sempre ristretto: ai nobili si aggiungono uomini di cultura, giovani artisti in formazione, conoscitori, appassionati d'arte, e soprattutto viaggiatori: quindi una apertura ancora molto parziale, e che soprattutto era il risultato di un atto benigno di concessione che il sovrano o il nobile faceva alla "popolazione".

Anche il "modello espositivo" durante l'Illuminismo cambia, e assume fondamentale importanza per la storia del museo moderno: le opere d'arte vengono sistemate secondo i nuovi principi razionalisti di ordine e classificazione. Non più

quindi coprendo interamente le pareti di opere, privilegiando la veduta dell'insieme piuttosto che il godimento di un singolo quadro.

Con la rivoluzione francese si apre invece una nuova fase, con la nascita negli spazi del Louvre del *Musée Français* (1793), un museo "nazionale" che diventerà ben presto il primo grande museo dell'arte europea sotto il nome di *Musée Central des Arts*. Nell'ideologia repubblicana le funzioni del museo, frutto della formazione del patrimonio artistico nazionale, sono strettamente integrate: il museo, concepito come «scuola» per tutti i cittadini, serve all'educazione degli artisti e alla formazione del gusto del pubblico; esso inoltre accoglie le opere provenienti dai patrimoni degli ordini religiosi soppressi; infine si presenta come immagine simbolica, autorappresentativa della nazione.

L'evoluzione recente del museo
è comunque caratterizzata da una sempre
maggiore apertura all'esterno

Abbiamo poi avuto, all'inizio del Novecento, gli anni della crisi dei musei, dovuta alla nascita dei movimenti artistici d'avanguardia. La nuova filosofia e i nuovi principi tolgono ai musei il valore di scuola e di raccolta di modelli esemplari, per l'affermarsi di nuovi canali nel rapporto tra arte e pubblico (esposizioni periodiche, gallerie private), e anche per la scarsa attenzione che i gestori dei musei pubblici dedicano agli artisti innovatori. Il museo tende ad essere visto (anche) dall'opinione pubblica come luogo di passiva conservazione e di reativa esaltazione del passato e degli artisti accademici. Dopo la seconda guerra mondiale il museo conosce una profonda revisione delle sue tradizionali funzioni "educative" e di custode della memoria. Allineandosi con la modernità il museo estende le tipologie di oggetti da raccogliere, attribuendo maggiore importanza al pubblico e modificando le modalità espositive e le stesse forme architettoniche dell'edi-

1. G. BOTTAI, *Direttive per la tutela dell'arte antica e moderna* (1938), in *Istituzioni e politiche culturali in Italia negli anni Trenta*, a cura di V. Cazzato, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 2001, I, pag. 226 ss., qui pag. 234.

ficio museale. Con l'avvento della cultura di massa, infine, l'aumento del pubblico, l'incremento del turismo internazionale, l'emergere di nuovi bisogni culturali, le sollecitazioni portate dalla società dello spettacolo e dai mezzi di comunicazione di massa trasformano il museo da luogo di conservazione e contemplazione estetica a luogo d'attiva elaborazione, centro polivalente di attività culturali.

Arriviamo quindi alle funzioni degli odierni musei: che comprendono, dal punto di vista organizzativo, sia lo studio, la catalogazione scientifica e la conservazione ordinata delle collezioni sia i servizi al pubblico. L'evoluzione recente del museo è comunque caratterizzata da una sempre maggiore apertura all'esterno: e in Italia dal prospettarsi del museo (per lo più ospitato in edifici storici) come componente del patrimonio culturale complessivo, in rapporto continuativo con l'insieme dei beni culturali situati nei loro contesti di origine. Questo percorso evolutivo molto complesso non ha purtroppo portato ad uno sviluppo omogeneo dell'istituzione museale a livello internazionale. Come noto, esistono molti modelli museali di successo (tra cui spicca senza dubbio il modello americano), ma non sempre facili da esportare in realtà molto differenti, come ad esempio l'Italia².

Un soprintendente potrà tornare finalmente ad occuparsi di tutela, mentre il nuovo management potrà invece occuparsi anche di quelle cose che hanno reso molto spesso carenti i nostri musei

Dopo alcuni decenni di immobilismo che hanno fatto cadere i nostri musei in un tunnel di cui era difficile intravedere la luce il ministro Franceschini ha avviato una riforma che pur tra molte critiche sta dando i suoi primi frutti. È passato ormai un anno e mezzo dall'insediamento dei direttori di musei vincitori del primo bando indetto dal Mibact, a cui ha fatto

seguito il più recente concorso per la selezione internazionale dei direttori dei 10 grandi musei e parchi archeologici italiani prevista dalla seconda fase della riforma. Da ottobre 2015 ad oggi l'esperienza ha generato luci ed ombre, pur trattandosi di uno degli elementi probabilmente più innovativi e positivi della riorganizzazione del Mibact. I dati (anno 2016) relativi all'affluenza di visitatori mostrano importanti segnali positivi: i 44,5 milioni di ingressi nei luoghi della cultura statali hanno portato incassi per oltre 172 milioni di euro, con un incremento rispettivamente del 4% e del 12% rispetto al 2015, corrispondenti a 1,2 milioni di visitatori in più e a maggiori incassi per 18,5 milioni di euro.

Il successo può essere totalmente o parzialmente attribuito alla riforma: ma al di là di ogni diverso convincimento è innegabile che parte del rilancio ruota intorno alla maggiore autonomia di cui le più importanti realtà museali e archeologiche italiane sono state dotate. I musei statali, fino al Dpcm n. 171/2014, erano sostanzialmente uffici privi di autonomia e incardinati nelle Soprintendenze territoriali, con l'eccezione dei quattro poli museali di Firenze, Roma, Venezia e Napoli. Una realtà quindi che aveva ormai del tutto tradito decenni di riflessioni approfondite e buone intenzioni che partono da Bottai, passando per Argan, per la Commissione presieduta da Luigi Covatta nel 1991, fino ad arrivare a quella presieduta nel 2013 da Marco D'Alberti: voci diverse e spesso lontane cronologicamente e ideologicamente, ma tutte orientate verso la definizione di un sistema museale nazionale dotato di autonomia finanziaria e amministrativa. Ed in tal senso è sicuramente un altro grande merito della riforma quello di aver istituito la nuova Direzione generale educazione e ricerca e di aver puntato sull'importanza di questo tema anche nella rinnovata collaborazione con il ministero della Pubblica istruzione.

Le due principali linee di azione della riforma hanno puntato sulla creazione di un sistema museale nazionale e sul riconoscimento di maggiore autonomia ai musei, dotandoli di un proprio specifico statuto giuridico. Seguendo questa strada si cerca quindi finalmente di uniformare il sistema museale italiano a quello internazionale, dando una risposta alle continue lamentele provenienti dai musei di tutto il mondo in grave difficoltà ogni qual volta si fosse tentato di instaurare una collaborazione con un museo italiano imbrigliato in una burocrazia asfissiante (si pensi ad esempio allo scambio di opere d'arte finalizzate all'organizzazione di mostre, oggi estremamente difficoltoso).

La nuova Direzione generale centrale Musei e la sue articola-

2. In America quasi tutti i musei sono fondazioni private non finanziate dallo Stato. Nessun ente culturale riesce a coprire le proprie spese tramite la vendita di biglietti, il bookshop o il ristorante. Tutti i musei dispongono però di una ricca dotazione finanziaria impiegata in investimenti borsistici. Tramite questa si coprono i costi di gestione e si finanziano acquisti di nuove opere d'arte. Non si tratta di mercificazione dell'arte: anzi il denaro assume una forte valenza etica, poiché si generano soldi solo e unicamente per mandare avanti ed espandere il museo. Non esiste il profitto diretto. Le fondazioni sono tutte no profit. Realisticamente questo modello gestionale così progredito non potrebbe mai essere importato in Italia, dove anche i musei più importanti, vedi gli Uffizi di Firenze, faticano a pagare le bollette.

zioni nei poli museali regionali, come nel modello francese, nasce proprio con l'intento di curare le collezioni dei musei e dei luoghi della cultura statali occupandosi dei compiti relativi all'acquisizione, al prestito, alla catalogazione, alla fruizione ed alla valorizzazione. Coordina inoltre i poli museali regionali che assicurano sul territorio l'espletamento del servizio pubblico di fruizione e di valorizzazione degli istituti e dei luoghi della cultura. Questi compiti, come noto, nel tempo erano stati assorbiti dalle Soprintendenze: le quali, oltre a doversi occupare della tutela del patrimonio culturale ed ambientale del paese, avevano ampliato il loro ruolo ai compiti di organizzazione e *management* di tali luoghi. Un aggravio di competenze che unito alle difficoltà derivanti dalla mancanza di personale e di risorse ha finito per generare molto spesso un corto circuito nell'intero sistema, creando notevoli difficoltà alle strutture competenti nel garantire un servizio pubblico adeguato.

Pur trattandosi di un punto controverso, in cui molti esperti vedono il tradimento di una peculiarità italiana che lega indissolubilmente i musei e le loro collezioni al territorio (e quindi alle soprintendenze), la logica della riforma sembra evidente e in gran parte condivisibile: identificare più precisamente le funzioni e le strutture che dovranno svolgere tali funzioni, permettendo a professionalità specifiche di occuparsi di ciò per cui hanno studiato. Pertanto un soprintendente potrà tornare finalmente ad occuparsi di tutela, di ricerca e formazione anche in collaborazione con scuola e università, mentre il nuovo *management* dei musei potrà invece occuparsi, oltre che della cura e della gestione delle collezioni, anche di quelle cose che hanno reso molto spesso carenti i nostri musei: e quindi sviluppo di opportune politiche di marketing, *fundraising*, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni, amministrazione.

I musei statali non rimangono però avulsi dalla restante struttura del ministero: il direttore deve relazionarsi con altri organi e uffici del territorio per assicurare la piena collaborazione con la direzione generale, con il segretario regionale, con il direttore del polo museale regionale e con le soprintendenze; ed ha la responsabilità di mantenere una stretta relazione con il territorio promuovendo organizzazioni di sostegno, curandone le relative relazioni, ricevendo direttamente le erogazioni liberali e gli altri sostegni economici tecnici o strumentali provenienti da privati, svolgendo anche attività di comunicazione e promozione in proprio.

Nei nuovi musei dotati di autonomia speciale si potrà finalmente impostare un modello "internazionale" di gestione che

già dopo meno di un anno e mezzo dalla sua attuazione sta dando indubbi benefici. E non sono solo i dati sull'affluenza a dar ragione a questa tesi, ma anche i dati relativi ad esempio alla presenza in rete dei rinnovati musei italiani. Siamo infatti di fronte ad una progressiva espansione della presenza digitale dei musei statali sulla rete, grazie all'apertura di profili ufficiali degli istituti autonomi nei diversi social network e all'intensificazione delle campagne di comunicazione on line del ministero. Dopo un anno di monitoraggio della reputazione on line dei musei italiani i dati forniti da *Travel Appeal* indicano che la soddisfazione generale dei visitatori che nel 2016 hanno frequentato i musei statali si attesta al 31 dicembre 2016 sull'86,6% di percezione positiva, in crescita di circa 4 punti percentuali rispetto al periodo gennaio-dicembre 2015.

I musei italiani sembrano essersi svegliati dal loro "torpore", e lo stesso personale sembra finalmente rivitalizzato

Gli stessi contenuti - recensioni e post sui social - che i visitatori pubblicano online sono cresciuti del 45,5% tra il 2015 e il 2016. Cresce anche la presenza digitale dei musei italiani, che vede pressoché triplicata l'attività social: i contenuti pubblicati nei social network direttamente dai responsabili dei musei sono cresciuti del 156,5% nel 2016³. Nel complesso si registrano miglioramenti nel posizionamento digitale dei musei grazie al restyling di alcuni siti web e a un uso dei social network più consapevole e attivo con l'adesione e l'apertura di nuovi canali⁴.

Si tratta di una sorta di piccola rivoluzione che porterà e sta portando l'immagine dei nostri musei nel mondo, con una ricaduta positiva sul turismo e sull'intera filiera economica e industriale che basa la propria fortuna sul nostro patrimonio culturale e paesaggistico.

Non si tratta di privilegiare discorsi "economico-finanziari" sulle priorità indiscusse legate alla tutela e alla conservazione del nostro immenso patrimonio culturale. Il principio che a mio avviso segue la riforma del sistema nazionale dei musei è quello di rafforzare queste realtà valorizzandone la missione culturale, ma allo stesso tempo sviluppando al massimo anche il loro potenziale (enorme ma molto spesso inattuato in gran

3 Facebook è il canale con più alti livelli di engagement anche se è chiara in termini quantitativi la spinta di Instagram e Twitter.

4 Dati resi pubblici dal Mibact.



parte) di saper reperire risorse economiche attraverso una maggiore autonomia. Ed è importante sottolineare che delle nuove eventuali risorse disponibili non beneficeranno soltanto i 30 istituti autonomi, ma - attraverso il nuovo Fondo di riequilibrio (dove si concentreranno il 20% degli introiti generali generati dai tickets d'ingresso ai musei) – anche gli altri.

La percezione che la riforma dei musei vada nella direzione giusta si ha anche ascoltando le testimonianze dei nuovi direttori: i quali, pur muovendosi tra diverse difficoltà, riportano una esperienza nel complesso positiva di questi primi mesi di lavoro. I musei italiani sembrano essersi svegliati dal loro “torpore”, e lo stesso personale sembra finalmente rivitalizzato dalla presenza di dirigenti la cui ritrovata autonomia di gestione ha permesso in poco tempo di riattivare iniziative di valorizzazione degli istituti museali. In particolare il lavoro

dei nuovi direttori si è concentrato sui visitatori, sul creare condizioni di maggiore coinvolgimento del pubblico nello svolgimento della visita culturale, migliorando la comunicazione delle informazioni e la capacità di rendere l'esperienza culturale vissuta all'interno degli spazi museali chiara per ogni tipologia di fruitore.

Ad esempio è molto interessante l'iniziativa voluta dal nuovo direttore degli Uffizi Heike Schmidt, il quale col dipartimento informatico dell'Università dell'Aquila ha elaborato un progetto per ridurre le code all'ingresso del museo basato su un modello sociologico che tenga conto di flussi e abitudini dei visitatori: i primi risultati si vedranno probabilmente già dalla prossima estate.

Si stanno inoltre avviando campagne di valorizzazione che non riguardano soltanto il visitatore – fornendo didascalie, informazioni, accessibilità e nuove installazioni più emozio-

nali – ma anche il personale del museo, primo contatto che un visitatore ha con la struttura. Ad esempio molti dei nuovi direttori stanno concentrando i propri sforzi nel cambiare radicalmente il ruolo dei custodi nella direzione di vigilanti attivi, in movimento, che accolgono i visitatori e danno informazioni. Il loro attuale ruolo “statico” e poco “attivo” non è infatti gratificante in primo luogo per loro, e risponde a una concezione passatista.

L’argomento si lega direttamente a quello che è uno dei punti più controversi della riforma, la gestione diretta del personale. Su questo argomento molti dei direttori sono stati chiari. Anche Andrea Carandini, presidente del Fai, lo ha sottolineato in un recente confronto con il ministro Franceschini.

Il Fai infatti non coprirebbe l’85% delle spese per il mantenimento dei suoi beni se non disponesse di personale proprio. Il tema rimane concretamente sul tavolo, pur considerando le risposte date dal ministro del tutto ragionevoli per chi svolge tale ruolo. Il ministro infatti ha difeso la bontà dell’azione pubblica, negando con forza l’equazione gestione pubblica = gestione negativa, e allo stesso tempo ha portato sul tavolo un dato oggettivo per cui anche realtà di grande successo come Pompei e Colosseo faticerebbero a rimanere in piedi se dovessero gestire finanziariamente il personale.

Pur non avendo autonomia completa, resta in ogni caso nelle mani dei direttori, in quanto dirigenti di ufficio di museo, la capacità direzionale nei confronti del personale assegnato, distribuendolo tra le aree funzionali del museo, effettuandone la valutazione, ed esercitando la vigilanza sul loro lavoro. Per le varie aree funzionali della struttura museale quindi i direttori devono utilizzare anzitutto personale dipendente del ministero, la cui individuazione ed assegnazione non dipende dal direttore ma è rimessa a norme o decreti ministeriali che devono successivamente subire un iter burocratico piuttosto lungo.

Questo comporta alcuni problemi di gestione da parte dei direttori, i quali spesso nell’organizzazione di nuovi eventi o iniziative non hanno la possibilità di reperire in tempi ragionevoli risorse umane, come ad esempio è riportato dalla testimonianza di James Bradburne (Brera): nel 2018 aprirà un nuovo importante spazio all’interno della pinacoteca che necessiterà di circa 30 persone da aggregare al personale. L’unica forma ad oggi è “comprarli” tramite un’agenzia pub-

blica: col paradosso addirittura di doverli pagare oltre quello che viene riconosciuto ad un dipendente già strutturato. Il calcolo dei costi riferito ad una trentina di persone genera un peso finanziario insostenibile per l’attuale situazione dei bilanci dei musei italiani.

Il modello fortemente “centralistico” francese seguito da Franceschini, e l’analisi di alcune esperienze internazionali, hanno spinto a non prevedere nei prossimi *steps* della riforma questo graduale passaggio di ulteriore autonomia. Si potrebbe però ragionare su forme più rapide di assegnazione di nuovo personale ai direttori che ne faranno richiesta, alleggerendo l’iter burocratico.

Questo per il personale già in carico al ministero, mentre nel caso in cui si decidesse di ricorrere a collaborazioni a tempo determinato con il mondo privato, circoscritte ad eventi e nuove attività museali, bisognerebbe prevedere costi meno onerosi per i bilanci dei musei, in primis quelli fiscali, trattandosi di fatto di attività che generano occupazione. Ma soprattutto (non è mai banale ricordarlo) bisognerà prevedere nuove campagne di assunzione per rispondere al vero e ormai secolare problema del Mibact, la mancanza di forza lavoro.

Tornando alla gestione dei musei - in particolare per quanto riguarda il personale assegnato alle funzioni riguardanti *marketing*, *fundraising*, servizi e rapporti con il pubblico - una maggiore autonomia dei direttori permetterebbe di migliorare l’efficienza gestionale e probabilmente generare ulteriori introiti nelle casse dei musei senza dover ricorrere a concessioni da qualcuno considerate “estreme” (come successo nel caso di Palazzo Pitti, affittato per un evento aziendale).

Ciò che è importante però in conclusione è la logica: che non è quella della privatizzazione ma della collaborazione – totale - tra le varie parti che operano nel settore. La missione è rianodare la vita del museo con quella del mondo contemporaneo attraverso una corretta autonomia in progressiva estensione e fondata sull’ascoltare, il collaborare ed il trovare sinergie per rimettere il museo al centro del mondo.

Il tutto senza mai dimenticare che il sistema beni culturali nel suo complesso, oltre certamente a sfruttare al massimo la collaborazione con il privato, dovrà inevitabilmente nei prossimi anni essere alimentato anche da maggiori risorse pubbliche.

Basti pensare alle differenze con la spesso citata Francia, in cui per il 2016 il ministero della Cultura ha stanziato un budget totale di 7,3 miliardi di euro: oltre tre volte quello italiano (2,1 miliardi di euro), che seppur in crescita negli ultimi anni, rimane purtroppo ancora tra i più bassi d’Europa.

5 Per chi volesse approfondire: <http://www.tribune.com/tribnews/2016/09/festa-privata-a-palazzo-pitti-eike-schmidt-spiega-perche-e-giusto-farla/>