



Reti e sistemi territoriali nel nuovo Sistema Museale Nazionale

15 gennaio 2019

Se una parte importante dell'offerta culturale italiana passa attraverso l'attività museale, come sistema di eccellenza di straordinaria ricchezza e in grande crescita nell'interesse dei cittadini e dei turisti, la varietà di tipologie e dimensioni in cui si articola ben testimonia il carattere "diffuso" del patrimonio culturale nazionale. Per garantire l'attrattività dell'offerta e dunque virtuose modalità di gestione del sistema museale nazionale occorre dunque in primo luogo ricercare stabilmente una piena integrazione delle strutture che lo compongono.

Per farlo è necessario riformulare i termini del rapporto tra sistema museale locale e statale. Le innovazioni apportate nella scorsa legislatura, con l'autonomia dei maggiori musei statali da un lato e soprattutto con l'avvio – purtroppo molto lento e problematico – dei Poli museali regionali e l'inizio del percorso di costruzione del Sistema Museale Nazionale, vanno in questa direzione e, contestualmente alla loro finalizzazione per la riforma del Mibact, appaiono centrali per lo sviluppo di strategie di gestione e promozione comuni sia per le città d'arte che per i musei diffusi sul territorio. Insistendo sulla centralità dell'economia della conoscenza come modello di sviluppo da perseguire, e sottolineando la prossimità dei musei civici ai territori su cui insistono, conservandone le testimonianze e dunque come riferimento identitario, occorre rendere organico il diffuso patrimonio museale al contesto urbano e territoriale di riferimento, con soluzioni negoziate per realizzare un'offerta integrata e coerente, inserita in percorsi culturali nazionali che rafforzino il patrimonio nel suo complesso, a prescindere dalle forme di proprietà.

La costruzione di reti su base territoriale, volte a definire sistemi di progettazione culturale di area vasta e integrati, permette l'individuazione di specifici ambiti di sussidiarietà nella gestione delle risorse museali, sperimentando un modello di fruizione e

valorizzazione integrata del patrimonio culturale, ambientale e delle attività culturali nella prospettiva dello sviluppo locale e dell'attrattività territoriale.

In questo quadro, il Polo museale regionale dovrà esercitare un coordinamento non solo - come è avvenuto finora, secondo una interpretazione molto limitata del loro ruolo - fra le strutture di proprietà statale, ma anche con le altre presenti sui territori, in una logica di collaborazione e nel rispetto del principio di sussidiarietà. La mancanza di questa attribuzione specifica di competenze a nostra parere rappresenta uno dei punti di debolezza di tutto il sistema, che forse richiederebbe una iniziativa adeguata di ridefinizione, anche dal punto di vista legislativo. Un Polo "attivo" dovrebbe stimolare e promuovere la cooperazione e la creazione di sistemi territoriali dove non esistono o partecipare alla cooperazione dove i sistemi esistono. Alla base ci devono essere specifiche forme associative territoriali che vanno concepite come aree di cooperazione che si sviluppino in orizzontale in ambiti territoriali adeguati, anche secondo la logica dei sistemi culturali integrati, e in verticale secondo un sistema territoriale multiscala, per cui il Polo museale condivide i servizi che risulta conveniente offrire a quel livello (es. comunicazione, formazione, biglietti integrati ecc.). Questi ultimi servizi vanno oggi individuati e potranno essere diversificati in parte a seconda dei territori e in parte potranno essere omogenei. Ma questo è solo un primo livello di collaborazione, diciamo il minimo che ci si potrebbe aspettare: un livello più approfondito, e quindi più efficace, potrà riguardare anche le stesse logiche organizzative, logistiche e gestionali dei singoli istituti, in un'ottica di sempre maggiore coordinamento e integrazione. Un buon esempio, da questo punto di vista, è rappresentato dall'Accordo di valorizzazione per l'istituzione del Polo Museale cittadino di Siena stipulato fra il Polo toscano e il Comune, che può ben rappresentare un esempio da seguire per situazioni simile.

Insomma, si propone una logica eminentemente "dal basso", a partire dal livello politico amministrativo di base (i Comuni, che, non dimentichiamolo, hanno direttamente in carico più di due terzi dei musei pubblici italiani). In questa prospettiva, occorre anche definire forme di *governance* dei sistemi regionali che non abbiano un mero significato burocratico, ma che possano consentire una migliore interpretazione e valorizzazione dei sistemi locali.

Appare dunque evidente che l'attuazione piena della riforma non si potrà avere se non vengono sciolti i principali nodi problematici che riguardano i musei civici, che attengono in particolare all'insufficienza di risorse, al progressivo depauperamento delle dotazioni di personale e ad alcuni ostacoli normativi. L'avvio del Sistema Museale Nazionale andrebbe dunque sostenuto con interventi governativi mirati in primo luogo a premiare le sperimentazioni più avanzate e le buone pratiche per l'integrazione e la costruzione di reti locali, e con modifiche normative finalizzate al superamento dei

vincoli del turn over, con particolare riferimento alla figura centrale dei direttori museali, che in diversi casi vanno in pensione senza poter essere sostituiti.

Inoltre, occorrerà prestare la dovuta attenzione, molto più di quanto è stato fatto finora, ai piccoli musei (che siano statali, civici o privati), che vivono una condizione di particolare difficoltà. Si tratta di realtà molto diffuse sui territori, di cui spesso, a maggior ragione se sono ubicati al di fuori dei contesti metropolitani, rappresentano un minimo importantissimo presidio culturale, e che, in molti casi, soprattutto per le realtà civiche, rimangono minimamente fruibili solo grazie al coinvolgimento attivo dell'associazionismo locale. Per questa tipologia di musei, anche per accompagnare il loro percorso di accreditamento nel Sistema Museale Nazionale, si dovranno mettere in campo delle specifiche politiche di sostegno, che tengano conto delle loro peculiarità.

Un piano nazionale di investimento, in presenza di uno specifico Fondo finanziato da risorse nazionali, potrebbe essere oggetto di un accordo fra Stato, Regioni ed Enti Locali in Conferenza Unificata, che, nella prospettiva di sviluppo del Sistema Museale Nazionale, offra una prospettiva di sviluppo unitario, ponendosi anche come obiettivo l'armonizzazione dei sistemi di sostegno e di finanziamento nazionali, regionali e locali (in analogia ad esempio con quanto avviene nel campo dello Spettacolo dal Vivo).

Un altro tema riguarda la necessità di allargare le forme di sperimentazione innovative nella gestione dei musei, negli ultimi anni già attivate da diversi Comuni, spesso con la creazione di istituti di natura pubblico/privata. Ciò non soltanto come opportunità per ampliare la base finanziaria per gli investimenti culturali ma anche per migliorare l'efficienza nella gestione manageriale delle strutture, potenziando dunque l'offerta culturale a favore dei cittadini e dei turisti in termini di fruibilità e qualità, costruendo la proposta culturale anche in relazione con i pubblici e i non pubblici. Sono rilevanti in questo senso i risultati ottenuti con l'apertura dei musei a diverse iniziative targettizzate (mostre temporanee, movimentazione delle opere interne, rifacimento degli allestimenti possono essere solo alcuni esempi) per offrire attività destinate ai cittadini come ai turisti di una determinata località, a dimostrazione che un sistema integrato di gestione permette di realizzare anche più efficaci forme di relazione con i visitatori e di acquisizione di nuovi pubblici (ad esempio nella calendarizzazione delle attività, o razionalizzando la spesa, consentendo di concentrarsi sull'offerta, "sui contenuti ed i contenitori", piuttosto che sulla proprietà). Si potrebbero citare esempi di casi di successo, che hanno visto l'introduzione del "biglietto unico" per l'accesso a tutte le strutture museali e ai luoghi della cultura, a prescindere dalla proprietà appunto, intendendo il museo come soggetto promotore delle risorse complessive che confluiscono nell'offerta culturale. Lo sviluppo di collaborazioni così definite potrebbe

anche dare impulso alla crescita del comparto dell'“Industria culturale e creativa”, con conseguenti significative ricadute occupazionali.

Ma per fare questo è necessario che la legislazione ed i sistemi di attribuzione delle risorse rendano convenienti e utili le sperimentazioni più innovative attraverso misure di premialità.

In tale prospettiva, occorre inoltre incoraggiare una migliore definizione del quadro istituzionale ancora troppo incerto rispetto alle forme di collaborazione con il Terzo Settore - che quando ben gestite consentono un maggior riconoscimento “comunitario” dei musei (nella logica della Convenzione di Faro) e una migliore valorizzazione dei siti (in particolare, come già detto prima, per i piccoli musei).

Al tema delle forme di gestione si lega quello della sostenibilità di medio-lungo periodo delle strutture museali civiche e del mecenatismo culturale. Da questo punto di vista, le possibilità introdotte dallo strumento dell'Art bonus, reso permanente dalla legge di stabilità 2016, potranno portare, e in parte sta già accadendo – e sono i Comuni ad aver attuato le prime e più convincenti sperimentazioni di questo nuovo strumento - vantaggi notevoli non solo al fine di favorire interventi strutturali e di restauro, ma anche nel funzionamento delle strutture stesse e delle attività promosse.

Occorre ancora lavorare per ovviare ad alcune criticità e per migliorare il funzionamento del sistema delle donazioni (ad esempio attraverso una campagna di comunicazione nazionale e locale per diffondere lo strumento e il suo uso). Soprattutto è opportuno avviare uno specifico piano di informazione e formazione, di carattere tecnico, rivolto ai funzionari dei settori della pubblica amministrazione coinvolti, che sono figure strategiche sia in fase di realizzazione che di promozione degli interventi. Contestualmente va colmato il gap di informazione circa il valore e il significato delle donazioni individuali attraverso campagne stampa, iniziative pubbliche e diffusione sui social media per favorire lo sviluppo del senso civico e della partecipazione dei cittadini alla cura del proprio patrimonio culturale. Il positivo cambio di passo nelle politiche pubbliche per la cultura deve quindi accompagnarsi con una diffusa consapevolezza che le istituzioni da sole non potranno assolvere a tutte le funzioni connesse con la tutela, la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale.