

**UNA RETE MUSEALE PER LO SVILUPPO SOCIO-ECONOMICO DEL TERRITORIO****GIUSEPPE REALE**

Il confronto tra la realtà territoriale campana, interpretata nelle sua possibilità di crescita socio-economico, e la diffusa localizzazione di strutture museali, capaci di organizzare un'offerta formativa ed un servizio di conservazione, rappresenta certamente un nodo cruciale sia sul versante della valorizzazione dei beni culturali che su quello dichiaratamente economico. In una regione come quella campana così rappresentativa, allo stesso tempo, sia della stratificazione storico-artistica plurisecolare, ancora oggi accessibile, che del bisogno di ridisegnare un'identità produttiva per molte aree del suo vasto territorio, è doveroso tentare di interrogarsi e riflettere sul possibile rapporto tra queste due esigenze tanto specifiche, che possono avere punti di intersezione

Un modo per richiamare con estrema brevità e semplificazione le questioni in oggetto può essere rappresentato da alcune notizie giornalistiche, che disegnano uno spaccato così radicale da apparire talvolta inconciliabile.

Non più tardi che nel mese di novembre 2008 si è tenuto a Napoli un concorso pubblico bandito dal Ministero dei beni e delle attività culturali per 35 posti da assistenti alla vigilanza, sicurezza, accoglienza, comunicazione e servizi al pubblico nei musei campani<sup>1</sup>. Le domande presentate sono state solo nella nostra regione 19.926 e la selezione pubblica giunge dopo quindici anni, con una prova pre-selettiva di cultura generale con nessun quesito dedicato alla storia dell'arte e dei musei in Campania. La brevità delle notizie riportate, più di ogni altra analisi, offre un quadro generale delle questioni in campo, delle possibili contraddizioni, che si evocano quando si voglia tentare di capire ed interpretare la questione più generale dello status dei beni culturali oggi in Campania. Questo dato sociale, con la sua specifica domanda occupazionale, denuncia in modo inquietante non solo il diffuso bisogno di lavoro - se avessimo bisogno di ulteriori conferme - ma anche delle attese produttive che si hanno nei riguardi di quella che ad oggi con il turismo e la valorizzazione del territorio rappresenta una delle poche e sicure risorse progettuali su cui investire.

Rispetto allo scenario evocato è interessante inserirvi un altro approccio, in aperta contraddizione con quanto appena sostenuto, che rappresenta esattamente l'altro polo della questione. In un articolo apparso di recente sulle colonne di *Avvenire*, Antonio Paolucci, attualmente Direttore dei Musei Vaticani, già Sovrintendente e poi Ministro per i beni culturali, è intervenuto sulla discussa nomina di Mario Resca a Direttore generale dei musei italiani, brillante manager con un passato gestionale nella catena McDonald's. Il j'accuse di Paolucci è ispirato anche in questo caso dal commento della cronaca dei fatti, ma al di là dell'estemporaneità è utile ad offrire in breve un quadro alternativo di riferimento, soprattutto quando contesta la progressiva deriva anglosassone nella gestione dei beni culturali nel nostro Paese. Questa trasformazione sarebbe stata velocissima e avrebbe trovato nella legge Ronchey del 1994 una sua chiara

---

<sup>1</sup> Cf E. ORETO, *Il custode del museo non conosce l'arte*, da *La Repubblica Napoli*, 26 novembre 2008, I.

formulazione linguistica e giuridica, fino a rendere le *opere d'arte dei beni culturali* capaci di rappresentare il *nostro petrolio*. Nel tempo del pensiero unico liberista ed economicista, Paolucci individua la svolta con cui «il Museo che l'Europa dei fascismi e dei comunismi, dei governi democristiani e socialdemocratici, aveva immaginato strumento di educazione, memoria della Storia e luogo dell'orgoglio patrio, sostanzialmente privo di valore economico, cominciò ad essere considerato sotto l'inedito profilo del museo azienda, volano di sviluppo, moltiplicatore di occupazione»<sup>2</sup>. Si tratta di un giudizio senza appello nella sua essenziale brevità giornalistica, che proprio per questo è ancor più interessante rispetto al nostro tema, poiché rivela certo un sentire più profondo ed argomentato, prospettando una radicale alternativa tra modalità assolutamente diverse nel modo di considerare la questione che è al centro del nostro interesse.

Il nodo centrale coincide con la possibilità di intendere o meno la diffusa rete territoriale di piccoli e grandi collezioni museali non solo come luoghi privilegiati della formazione educativa ed identitaria, ma anche come un volano produttivo di servizi per il tempo libero e, in tale senso, interpretati secondo una cultura di gestione aziendale<sup>3</sup>.

D'altra parte, finora non è ancora entrata nel confronto tra le parti la considerazione di un'assoluta disparità tra i bisogni finanziari di valorizzazione di un immenso patrimonio appartenente alla collettività e le effettive disponibilità, la cui efficacia nell'azione di salvaguardia la si deve unicamente all'onesta dedizione e generosità professionale di tanti funzionari pubblici. È evidente che il solo modello aziendale non possa rappresentare la soluzione di tutte le difficoltà gestionali in cui versa la sfera pubblica, ma certamente la prospettiva utilitaristica del privato può costituire - se opportunamente condizionata - un correttivo al rapporto, talvolta perverso, tra investimento di risorse e loro efficacia nei risultati complessivi. La gestione pubblica dovrebbe porre all'apice dei suoi interessi il raggiungimento di benefici da offrire in via indifferenziata alla collettività; spesso si constata come questa finalità democratica ed educativa finisca con l'identificarsi con modelli gestionali assistenzialistici ed improduttivi.

Questi brevi accenni indicano gli attori in campo e ci possano consentire di sottolineare, dunque, il problema centrale a cui ci avviciniamo ogni qual volta si affronta il delicato tema della gestione e della valorizzazione dei beni culturali nel nostro Paese. È il caso, dunque, di chiedersi, se esista la possibilità di sciogliere il nodo tutto politico e culturale nella prospettiva di opzioni alternative, che dovranno essere valutate secondo specifiche competenze e finalità progettuali.

In questo percorso, mi sembra quanto mai importante fare riferimento a dati documentari di assoluta autorevolezza, come lo sono alcuni interventi dell'ICOM che offrono le coordinate generali della situazione attuale. Lo leggiamo, a. es., in un testo proposto dal suo Consiglio direttivo in vista della loro Assemblea generale; in questo documento del maggio 2008 si riprendo le analisi ed i giudizi già espressi

---

<sup>2</sup> A. PAOLUCCI, *No al museo azienda*, da *Avvenire*, 20 novembre 2008, 31; cf anche S. SETTIS, *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, Einaudi, Torino 2002.

<sup>3</sup> Cf P. A. VALENTINO - G. MOSSETTO, *Museo contro museo. Le strategie, gli strumenti, i risultati*, Giunti, Firenze 2001.

nel 2005, rispetto al quale si constata il generale peggioramento della situazione già precedentemente valutata. «A rendere particolarmente grave la situazione attuale è un contesto politico in cui, al di là delle parole, nei fatti si persiste invece a dare scarso rilievo al patrimonio; è un quadro normativo in cui prendono sempre più spazio tendenze involutive; è una situazione economica di una progressiva riduzione delle risorse disponibili i cui effetti negativi, dalla spesa corrente, si estendono agli investimenti»<sup>4</sup>. E così sintetizza: «La questione generale che si pone con sempre maggior urgenza è quella della sostenibilità stessa delle politiche in campo patrimoniale e culturale, cui non esiste altra risposta possibile se non la ricerca e la pratica di modelli radicalmente nuovi di tutela, di valorizzazione e di gestione dei beni e degli istituti culturali». Rispetto a questo quadro disarmante, si constata come i musei oggi rappresentino «il luogo in cui più tenacemente si fanno prove di innovazione, e si mettono in uso buone pratiche in tutti gli ambiti della gestione», lasciando così emergere dall'oblio quella diffusa presenza sul nostro territorio di una rete di piccoli e medi presidi, che costituiscono molte volte l'asse portante dell'azione educativa e di valorizzazione dei nostri beni culturali.

Tutti questi dati così acquisiti, posti accanto nella loro assoluta diversità, ci aiutano proprio a far emergere le tante contraddizioni e/o i tanti elementi che costituiscono la complessità in cui ci muoviamo; non si tratta evidentemente di optare preventivamente per uno dei poli di giudizio - per quanto la partigianeria sia sempre un elemento non trascurabile quando ben argomentata e, soprattutto, onestamente dichiarata sin dall'esordio - ma, piuttosto, tentare di abbozzare un metodo analitico nella trattazione della questione, evitando inutili estremizzazioni. Ognuna delle prospettive accennate pone domande ineludibili e sicuramente prospetta un parte rilevante della soluzione; eppure, si è consapevoli che se vi sarà una progettualità politica, questa non cercherà una populistica mediazione al ribasso, ma dovrà sicuramente tentare di valorizzare tutte le questioni in campo e, soprattutto, rendere sostenibile in tutti gli aspetti una propria opzione strategica.

Quando pensiamo alla situazione in cui versa la Regione Campania si comprende facilmente che il suo futuro produttivo in gran parte coinciderà con la capacità delle sue risorse professionali di attivare un'economia basata sull'offerta di servizi in una più generale politica di valorizzazione turistica. Questo non significa necessariamente appiattirsi sulle esigenze dell'industria del divertimento; potrebbe rappresentare una più generale valorizzazione di quella riconosciuta attitudine all'accoglienza e allo scambio sociale in un tempo di grandi migrazioni, solo per esemplificare come in un campo di valenza economica le idee progettuali possano anche veicolare contenuti diversi e non per niente esclusivi. Pensiamo, a. es., a come la diffusa campagna di sensibilità ambientale abbia offerto una forte spinta nell'azione di successo degli agriturismi e dei musei della civiltà contadina nelle nostre aree meno toccate dall'urbanizzazione. Si tratta, certo, di espressioni puntuali, locali, ma questa capacità di diffuso radicamento nel territorio rappresenta il motivo del suo successo; si è, cioè, dinanzi a modelli sviluppati sulla base di singolari esigenze, con coordinate riconoscibili, ma con soluzioni indipendenti e assolutamente creative. Abbiamo a nostra disposizione modelli gestionali, tali non per una loro generale applicabilità, quanto piuttosto per un certo

---

4 Cf [http://www.icom-italia.org//index.php?option=com\\_content&task=view&id=275](http://www.icom-italia.org//index.php?option=com_content&task=view&id=275).

modo di affrontare l'integrazione della complessità senza dimenticare uno sguardo dal basso delle questioni.

Nel tentativo di abbozzare un'opinione, più che una generale soluzione sulla vicenda, tutti questi aspetti ci inducono a considerare almeno tre fattori in una condizione di assoluta equivocità. Se equivoco esiste, esso nasce dalla incapacità di separare il ruolo formativo ed educativo, che deve avere la cura e la valorizzazione dei beni culturali, con la necessità di aiutare l'azienda culturale a pensarsi non più in termini di assoluto assistenzialismo, ma affrontando la propria sfida produttiva. Se vi dev'essere aiuto e sostegno da parte della finanza pubblica, questo deve costituire - come per tante realtà produttive - un volano verso una progressiva autonomia gestionale, dove l'azione di sostegno deve avere come parametri ineludibili la consistenza e la sostenibilità di un percorso progettuale.

In questo ambito, non è ipotizzabile, né auspicabile una radicale riduzione della presenza pubblica nella gestione dei beni culturali, vista la centralità del settore; semmai è da riformare il ruolo pubblico in questo come in tanti altri settori, ben sapendo che la privatizzazione non sarà la panacea per tutti i mali. Di sicuro, è evidente il rallentamento che spesso un certo centralismo decisionale e burocratico abbia rispetto al bisogno di interventi e di risposte richieste dalla mutevolezza delle situazioni. Il ruolo di custodia e di conservazione espresso meritoriamente dalle sovrintendenze territoriali è stato pensato sulla base di un soggetto centrale erogatore delle risorse necessarie al soddisfacimento dei bisogni finanziari. La situazione odierna, radicalmente mutata, richiederebbe non una riduzione del loro sapiente ruolo di arbitro nell'azione di tutela, ma dovrebbe di più consentire la sperimentazione di modelli gestionali integrati, soprattutto rispetto a quei siti e luoghi che non rientrano immediatamente nelle grandi aree di interesse<sup>5</sup>.

In tal senso, se è vero che bisogna liberarsi dall'illusione del privato a tutti i costi, bisognerebbe forse di più riconoscere che spesso si è utilizzata la maschera della privatizzazione per riproporre in modo diverso i medesimi equilibri di controllo di passate gestioni. Si discute tanto della presenza dei privati nella gestione dei beni culturali, ma - mi chiedo - se vi sia stata un'effettiva liberalizzazione del mercato. Probabilmente in Italia non abbiamo finora assistito ad una reale apertura del mercato dei servizi volti alla valorizzazione dei beni culturali, capace di stimolare creatività secondo una politica della meritocrazia, poiché spesso lo si avverte come un ambito molto presidiato da soggetti imprenditoriali con una loro capacità di mobilitazione.

Sarebbe allora necessario bilanciare le due spinte, consapevoli sia della delicatezza dell'equilibrio da perseguire, ma anche dell'assenza di altri modelli risolutivi altrettanto efficaci, come pure delle troppe equivocità in cui ci dibattiamo.

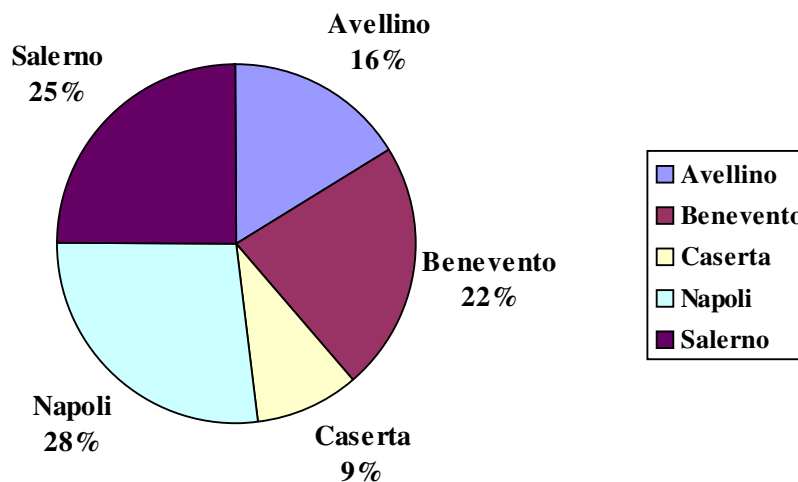
Se guardiamo, allora, alla situazione della nostra Regione, ne emerge un quadro di assoluto interesse, come ci viene confermato dai dati messi gentilmente a disposizione dal Settore musei e biblioteche dell'Amministrazione regionale ed elaborati nell'occasione di questo mio contributo.

---

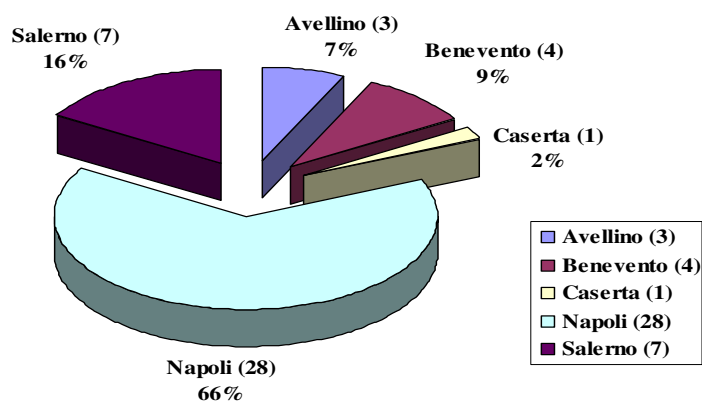
<sup>5</sup> Cf M. MONTELLA, *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Electa, Milano 2003; L. ZAN, *Economia dei musei e retorica del management*, Electa, Milano 2003.

**1 - Confronto tra le diverse zone geografiche, in relazione al numero di musei esistenti nelle suddette aree:**

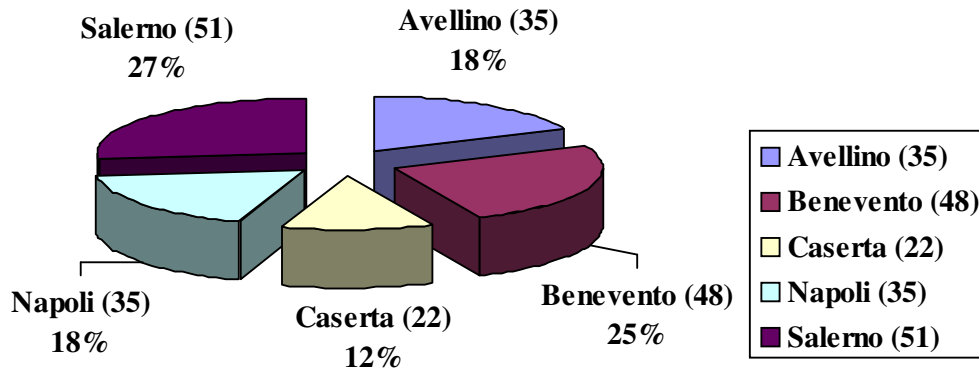
*- in percentuale*



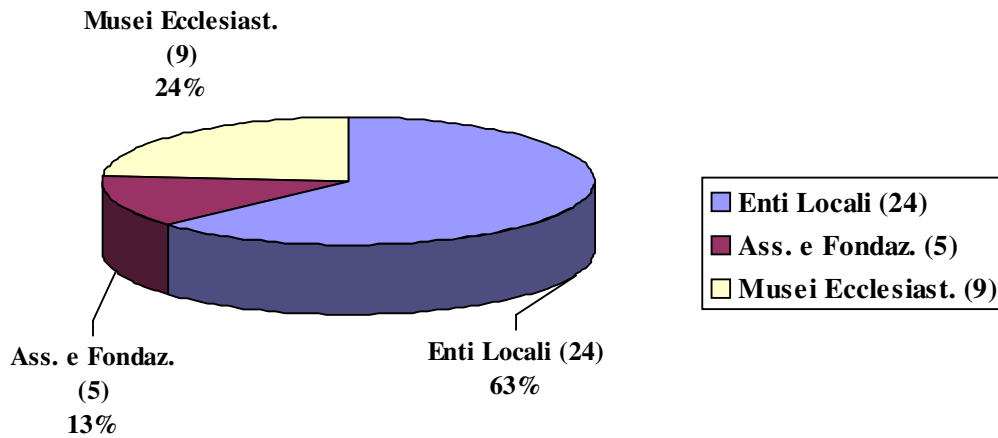
**2/1 - Confronto tra il numero totale dei musei presenti nelle città campane:**



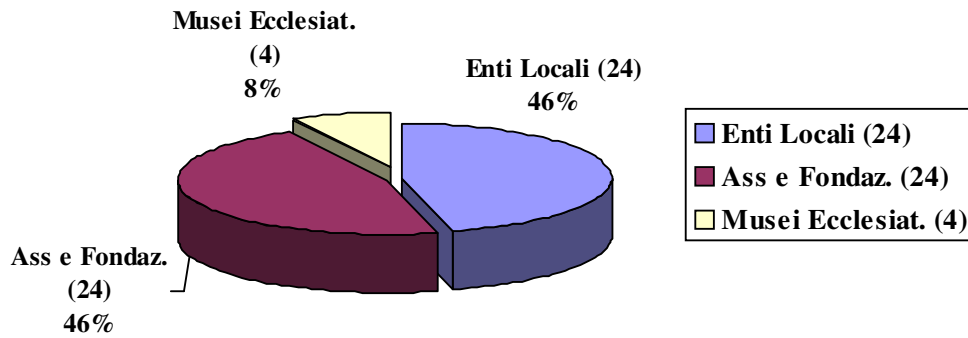
2/2 - Confronto tra il numero totale dei musei presenti nelle differenti province:



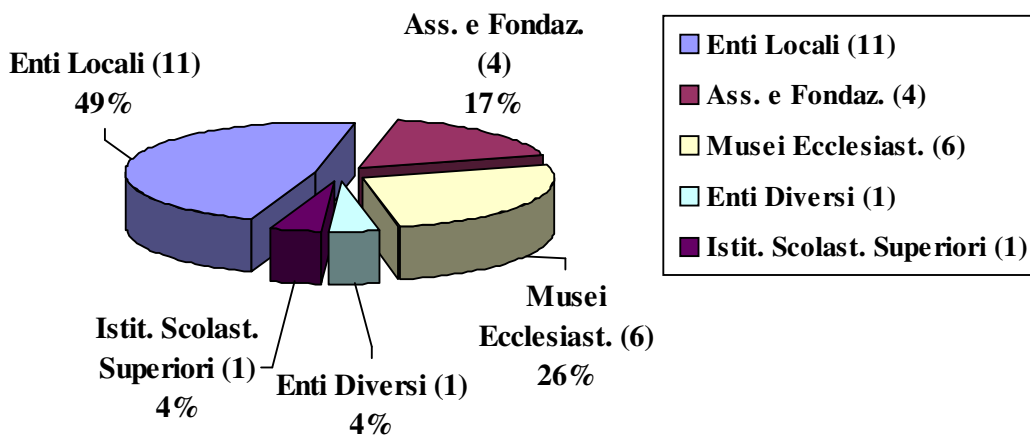
3 - Numero di musei presenti nella città di Avellino e provincia:



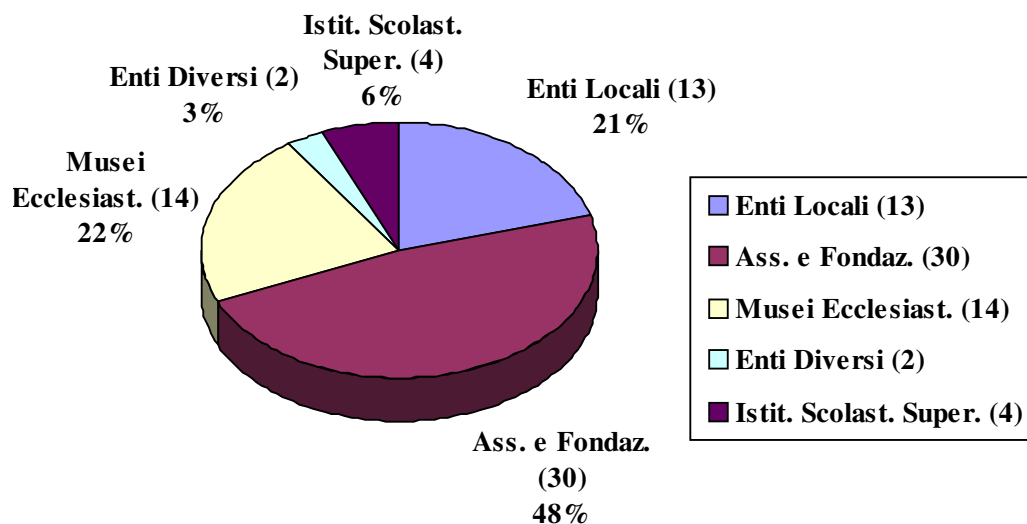
**4 - Numero di musei presenti nella città di Benevento e provincia:**



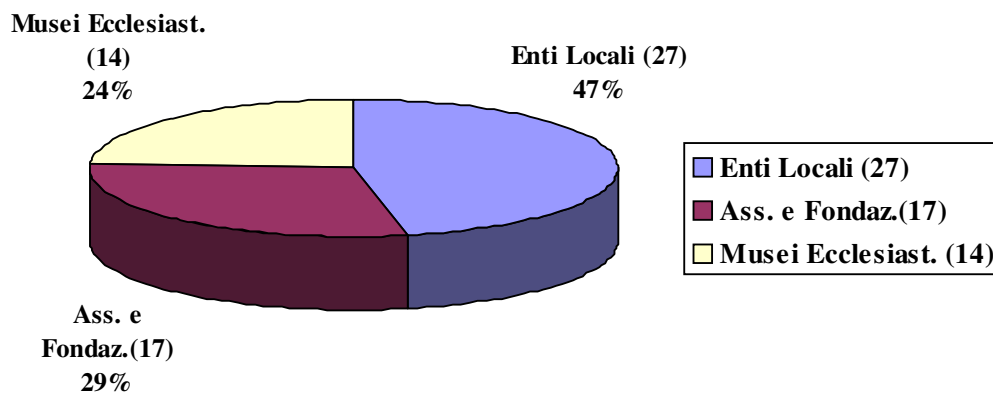
**5 - Numero di musei presenti nella città di Caserta e provincia:**



**6 - Numero di musei presenti nella città di Napoli e provincia:**



**7 - Numero di musei presenti nella città di Salerno e provincia:**



La lettura dei vari dati proposti di sicuro lascia emergere con assoluta evidenza una diffusa e radicata presenza sul territorio regionale, che vista nella sua complessità rappresenta un'opportunità importante. Se ci lasciassimo sbilanciare o dal senso di un centralismo della tutela o da una politica esclusiva dell'iniziativa privata, in entrambi i casi questa attenzione alle espressioni diffuse del territorio potrebbe apparire più come un ostacolo piuttosto che come una possibilità da valorizzare. Un centralismo pubblico preferirebbe, probabilmente, dedicarsi a realtà di maggior impatto, come una politica del privato

preferirebbe una logica dei grandi numeri; sono, invece, persuaso per analogia, che come un asse importante della società e dell'economia del nostro paese coincide con la piccola e media realtà, ugualmente questa rete possa aiutarci a sperimentare modelli gestionali atti a salvaguardare e a valorizzare quella singolarità italiana costituita dall'eccellenza presente - anche e di più - nei cosiddetti centri minori.

Un'azione prioritaria dovrebbe essere rappresentata dalla capacità di porli in una sinergia gestionale, in una rete di musei che possa esprimere nel suo complesso un museo diffuso sul territorio, **un museo dei musei**; in tal senso, le possibilità oggi offerte dalla rete telematica e dall'adozione delle moderne tecnologie possono enormemente semplificare ed agevolare una tale azione, da cui emerga questo tessuto connettivo locale che fa da sfondo alla grande eccellenza storico-artistica espressa nei millenni dalla nostra civiltà. Si tratterebbe di evidenziare quell'orizzonte di fondo più ampio, che ha stimolato e ha riverberato le grandi intuizioni celebrate nelle opere di quegli artisti, a cui la nostra storia ha attribuito un ruolo ispirativo e trainante. In questo scenario, sarebbe interessante che il ruolo del pubblico si limitasse alla necessaria tutela, ma soprattutto allo stimolo alla creazione di impresa sulla base di parametri progettuali e meritocratici. Se fosse assolto questo ruolo di incubatore di piccole e medie imprese nel campo della valorizzazione e della gestione dei servizi per i beni culturali, l'azione di tutela e di salvaguardia si coniugherebbe più che con il blocco decisionale, con la capacità di cercare insieme in via coordinata delle soluzioni rispondenti alla singolarità locale. Immagino che le due azioni, quella di collegamento e di messa in rete, insieme al ruolo di monitoraggio e di stimolo da parte di un ente capofila, siano da pensarsi in modo integrato, nel senso che l'efficacia dell'una dipenda dal bilanciamento anche dell'altro aspetto. Proprio questa diffusa realtà di testimonianze artistiche richiede di lasciar emergere la peculiarità del contesto locale, senza abdicare a quegli standard gestionali e a quelle esigenze qualitative, che più che mai oggi contrassegnano l'efficacia dell'azione intrapresa.

Le conclusioni a cui guarda questo mio contributo, si fondano su una duplice acquisizione: l'importanza della sfida che ci viene proposta dalla nostra storia locale; la creatività e la dedizione dei giovani professionisti del settore, a cui va offerta, anche al di fuori dei classici canali pubblici, la possibilità di trasformare il loro bisogno occupazionale in un volano per la crescita del nostro territorio.