



OPERARE PER IL PATRIMONIO CULTURALE: UNA SFIDA PER L'OGGI E PER IL DOMANI

Prof. Giovanni Puglisi (Presidente Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO)

La costituzione di un nuovo soggetto unitario (MAB), che riunisce le più rilevanti associazioni nazionali di professionisti della gestione del patrimonio culturale – ovvero la sezione italiana dell'International Council of Museums (ICOM) guidata dall'amico Alberto Garlandini, l'Associazione Nazionale Archivistica Italiana e l'Associazione Italiana Biblioteche – e di cui questi Stati Generali sono espressione, rappresenta un evento che non esito a definire di grande portata nel panorama culturale, ma ancor più sociale e politico italiano.

Si tratta, in effetti, dell'apparizione nella scena del dibattito nazionale sulla cultura – dibattito sempre più acceso e vitale negli ultimi anni, e ancor più nell'ultimissimo periodo, sulla scia della proposta di una Costituente della cultura lanciata dal Sole 24 Ore il 19 febbraio di quest'anno – di un interlocutore **credibile**, perché dotato di competenze dirette nell'ambito della gestione del patrimonio culturale, e **autorevole**, perché dimostra fin dal documento programmatico – la lettera d'intenti del 28 marzo 2012 – un alto grado di **consapevolezza** e persino, cosa ben rara nel nostro Paese, **un'assunzione di responsabilità**.

La consapevolezza, innanzitutto, di quel che accomuna, pur nelle differenti specificità, le Istituzioni nelle quali operate: ciò che voi stessi avete definito il loro ruolo di "infrastrutture della conoscenza", la doppia veste di **custodi** della memoria del mondo – per usare una definizione cara all'UNESCO – e di **educatori, promotori, costruttori** della cultura futura.

Ben lungi dunque dal rappresentare un'operazione di stampo corporativo, che pure sarebbe comprensibile e per certi versi auspicabile in una fase storica caratterizzata da un vero e proprio attacco alle Istituzioni che rappresentate e alle vostre stesse professionalità, l'alleanza strategica dei lavoratori della cultura dichiara la coscienza di quanto la stessa sopravvivenza del nostro patrimonio culturale e la possibilità della sua trasmissione alle future generazioni dipendano da ognuno di voi, da ogni operatore, dal modo in cui ciascun professionista riuscirà a fare la differenza – con la propria passione, onestà, competenza, dedizione e intelligenza – all'interno di **un sistema**, quello dell'arte e della cultura nel nostro Paese, **che non tiene più**, o almeno che non tiene più nel modo in cui lo abbiamo conosciuto fino ad oggi.

Le crisi finanziaria ed economica mondiali prima, e la crisi del debito dei paesi europei poi, infatti, hanno agito in questi anni come veri e propri catalizzatori, amplificando tutti i problemi pregressi, le criticità ataviche del sistema nazionale di conservazione e promozione della cultura, rendendolo in breve tempo non più sostenibile. Su di esso – per molto tempo assurdo quasi a simbolo, nella vulgata mediatica, dell'inefficienza della pubblica amministrazione, e sempre più sminuito di fronte all'opinione pubblica, presentato come un inutile orpello, un lusso cui in tempi di difficoltà si poteva e doveva rinunciare (non starò qui a ricordare le nefaste dichiarazioni dell'ex Ministro dell'economia e delle finanze) – si sono accaniti legislatori e revisori dei conti, fino ad ottenere una riduzione del finanziamento pubblico pari al 36,4% in meno in dieci anni.

Di fronte a questa situazione, a questo sistematico attacco, al tempo stesso materiale e simbolico, perpetrato ai danni della nostra cultura, due sono gli atteggiamenti possibili da parte degli addetti ai lavori: il primo è quello del disfattismo, del rimpianto e della nostalgia per tempi considerati migliori, dell'inerte attesa del pensionamento tra quotidiane lamentele e sospiri; il secondo, invece, è



un atteggiamento attivo, di opposizione al cambiamento quando lo si consideri in tutta coscienza negativo – di opposizione durissima, ad esempio, ai tagli indiscriminati – ma anche di lungimirante analisi e condivisione delle occasioni che questa crisi di sistema può portare con sé.

In questo senso, nel titolo del mio intervento odierno parlo dell'operare per il patrimonio culturale come di una sfida. La sfida di saper discernere e valutare le nuove opportunità che si presentano oggi ai professionisti della cultura, la sfida di contribuire "dall'interno" alla salvezza del patrimonio culturale italiano.

Innanzitutto, **attraverso una gestione virtuosa delle poche risorse ancora a disposizione.** Come già espresso in modo eccellente nella Lettera di intenti che ha dato vita al coordinamento MAB, infatti, di fronte ai "tagli a pioggia" – se mi consentite il paradosso – ovvero ai tagli che colpiscono in ugual modo e indiscriminatamente tutte le istituzioni della cultura, indipendentemente da qualsiasi valutazione di merito e di valore, è indispensabile costruire reti di relazioni istituzionali a maglie strettissime, che quei finanziamenti sappiano raccogliere e utilizzare congiuntamente per trarne il massimo profitto, anziché disperderli nei mille rivoli dei singoli bilanci ordinari. È necessario – e cito alla lettera stralci dai punti 2, 3, 4 e 5 del programma MAB – "concentrare le risorse sugli istituti culturali permanenti e in particolare verso iniziative che producano risultati concreti sul territorio di riferimento, [...] promuovere la massima cooperazione tra le persone, gli istituti e le amministrazioni, [...] riorganizzare e razionalizzare i sistemi culturali territoriali su basi più cooperative e più integrate, [...] rendere più concreta la sussidiarietà, sostenere la partecipazione volontaria e disinteressata dei cittadini e delle comunità, promuovere la sinergia tra azione pubblica e privata, anche attraverso politiche fiscali ad hoc." **Coordinamento e integrazione, reti e sistemi,** devono dunque costituire – insieme ovviamente alla riduzione degli sprechi – le parole d'ordine su cui investire nel prossimo futuro. Penso in particolare al coordinamento e all'integrazione delle politiche di comunicazione (e più in là, perché no, anche di progettazione) dell'offerta culturale territoriale: lungi dal costituire una mortificazione dell'iniziativa individuale, l'esistenza di una cabina di regia territoriale, in grado di evitare ridondanze, sovrapposizioni e conflittualità tra i diversi eventi, potrebbe massimizzare gli sforzi dei singoli soggetti, pubblici e privati, istituzionali o volontari, a vario titolo coinvolti nelle attività di produzione e promozione culturale e produrre risultati di vera e propria eccellenza, come accaduto per esempio negli ultimi anni a Torino.

In secondo luogo, accanto a quella di una gestione virtuosa, la crisi porta con sé **la sfida della valorizzazione, anche in senso economico, del patrimonio** da voi custodito. Credo che in questi due giorni saranno ripetuti innumerevoli volte i dati, in vario modo declinati, sul contributo del comparto produttivo legato alla cultura alla crescita economica nazionale ed europea: li considero, perciò, come acquisiti. Ciò che mi interessa sottolineare è come tale stupefacente contributo, che arriva a superare il 15% del prodotto interno lordo italiano, non sia trainato – come forse qualcuno potrebbe credere – dai consumi legati all'intrattenimento di massa, come ad esempio l'industria cinematografica o televisiva, bensì proprio dalle attività "culturali" in senso stretto, quelle legate a musei, biblioteche e siti archeologici. In questo quadro, è ormai imprescindibile per il nostro Paese, dotato del più ampio patrimonio museale e archeologico del mondo intero, trovare un nuovo equilibrio tra conservazione e valorizzazione, tra tutela del patrimonio e garanzia della sua accessibilità e appetibilità. Il caso dei musei, da questo punto di vista, è esemplare. Negli ultimi anni, secondo una tendenza analoga a quanto è accaduto ad esempio per le ASL, si è tentato in ogni modo di importare una visione e un'organizzazione aziendale del museo, che dovrebbe essere in grado di sostenersi da solo. Inutile dire che in Italia nessun museo – per quanto mi sia dato di sapere – è mai riuscito in questo intento, nonostante la crescita continua del prezzo dei biglietti che quasi sempre supera, e non di poco, i dieci euro a persona. Perché il museo diventi produttivo in senso sia culturale sia economico, bisognerà

Segreteria operativa: c/o Icom Italia - Palazzo Regione Lombardia 29° piano

via Fabio Filzi 22 - 20124 Milano - tel. 02.4695693 - fax 02.4695693 - www.mab-italia.org - info@mab-italia.org



allora ripensarne completamente la struttura, la funzione e l'accessibilità. Partiamo da quest'ultima: i proventi che derivano dal pagamento dei biglietti coprono oggi in media il 10/15% del costo medio di ogni visitatore, a fronte di un 85/90% sostenuto dallo Stato, e talvolta – nel migliore dei casi – da sponsor e mecenati privati. In nome di questo 10/15% si rinuncia all'equità e all'universalità dell'accesso di ogni individuo interessato, indipendentemente dalle sue possibilità economiche o dalla sua capacità di attribuire il "giusto valore" all'esperienza museale. Ma non solo. Facendo pagare un biglietto d'ingresso, si limita fortemente il ruolo del museo all'interno della società, la sua permeabilità, la possibilità che esso si proponga come luogo d'incontro, di scambio, di costruzione, di produzione di cultura. Al contrario, il modello anglosassone, basato sulla gratuità dell'accesso e sul contributo volontario, è un sistema che si è rivelato vincente da entrambi i punti di vista: da quello economico, perché il contributo volontario non risulta quasi mai inferiore al 10% garantito dalla vendita dei biglietti e perché l'utente è più invogliato a spendere nei servizi produttivi come la caffetteria o il museum shop, e da quello culturale, perché il museo è finalmente restituito alla città e ai cittadini che possono sfruttarlo in pieno e arricchirlo della loro presenza e, a volte, della loro iniziativa: istituzioni come il British o il Metropolitan Museum, ad esempio, non rappresentano solo una straordinaria attrattiva per i turisti, ma sono veri e propri protagonisti della vita cittadina. Non a caso, l'insieme di tutti i bookshop degli innumerevoli musei statali italiani incassa in media in un anno all'incirca il 40% del solo Metropolitan Museum di New York: perché al "Met", come è affettuosamente chiamato, i newyorkesi si danno quotidianamente appuntamento per bere un caffè, per un pranzo di lavoro o con gli amici, per assistere a un concerto o agli altri numerosi eventi che il museo organizza. Proprio mentre noi parliamo, nella sola settimana dal 19 al 25 novembre, il programma del Metropolitan prevede ad esempio ben centosei tra visite guidate e "discussioni" (talks) in galleria, nove tra corsi e workshops, un convegno, quattro concerti, una proiezione cinematografica, dodici attività specificamente rivolte alle famiglie, tre attività dedicate ai disabili, nove eventi aperti a tutti e dieci eventi per i soli "membri", ovvero donatori, del Museo. Il risultato di tutto questo? **Ingresso gratuito universale e oltre 470 milioni di dollari di ricavi nel solo 2011!** Ma soprattutto, un rapporto vitale con la città e i suoi cittadini, un capitale di credibilità e fidelizzazione, il compimento della missione educativa e culturale del museo, che non è – come sembrano sostenere in Italia i molti nuovi patrocinatori dell' "economia della cultura" – solo quella di aumentare l'indotto attraverso i consumi turistici, ma in primo luogo sostenere la crescita culturale e civile della comunità in cui si trovano.

Mi sono concentrato fino ad ora sul caso dei musei perché è la realtà sulla quale i dati sono più facilmente accessibili. Ma un discorso analogo può essere fatto anche per biblioteche e archivi, pur con alcune rilevanti specificità, prime tra tutte la maggiore difficoltà (soprattutto per gli archivi) di presentare in modo accattivante i propri contenuti, e la necessità di trovare un equilibrio tra universalità dell'accesso digitale, qualità di tale accesso, e mantenimento di un rapporto privilegiato con l'utenza territoriale. Infatti, se la digitalizzazione di archivi e biblioteche sembra oramai un processo inarrestabile – basti pensare al recente avvio della digitalizzazione di ottantamila manoscritti della Biblioteca Vaticana – che speriamo porterà con sé, qualora sia condotta in maniera intelligente, in grado di garantire una reale possibilità di orientamento, consultazione e fruizione dei materiali, una nuova fase di democratizzazione del sapere, esiste tuttavia un enorme rischio che ad essa si accompagni uno svuotamento del senso della biblioteca e dell'archivio come luoghi di ricerca, di scoperta e di incontro.

Per evitare un simile declino dei luoghi che custodiscono la nostra memoria, è necessario che alle loro funzioni tradizionali di conservazione si affianchino anche compiti sempre più estesi di promozione culturale, legati alle esigenze espresse dal territorio: creare spazi di socializzazione, offrire servizi aggiuntivi (ad esempio, di ricerca), mettere i propri spazi a servizio di iniziative

Segreteria operativa: c/o Icom Italia - Palazzo Regione Lombardia 29° piano

via Fabio Filzi 22 - 20124 Milano - tel. 02.4695693 - fax 02.4695693 - www.mab-italia.org - info@mab-italia.org



pubbliche e private virtuose, rendere appetibili i loro contenuti attraverso innovative modalità di apertura e presentazione al pubblico dei non addetti ai lavori, in primo luogo dei giovani. In altre parole, è necessario che la gestione delle biblioteche e degli archivi risponda sempre più alle linee di una vera “politica culturale”, la cui logica presieda le acquisizioni, favorisca partenariati e promuova un’offerta qualificata di cultura. Solo in questo modo la cosiddetta società della conoscenza potrà esprimere pienamente il proprio potenziale e non trasformarsi in una società profondamente antidemocratica, in cui l’apparentemente assoluta disponibilità di informazioni nasconda la sua reale inaccessibilità; solo così biblioteche e archivi assolveranno la propria funzione di “vie d’accesso alla conoscenza” – come recita il Manifesto UNESCO delle biblioteche pubbliche –, “condizioni essenziali per l’apprendimento permanente, l’indipendenza delle decisioni, lo sviluppo culturale degli individui e dei gruppi sociali”: insomma, per l’esercizio dei diritti civili e politici dei cittadini.

Quanto detto fino ad ora sulle due sfide della gestione virtuosa e della valorizzazione del patrimonio culturale ci conduce ad una terza sfida: **la necessità di formare nuove professionalità**, che affianchino alle indispensabili competenze specifiche di cui sono già dotate le categorie professionali specializzate anche altre competenze trasversali, al tempo stesso umanistiche e manageriali.

Di tale necessità dovranno tener conto le Università nel costruire la propria offerta formativa, che dovrà essere rivolta non più solo ai giovanissimi, ma anche a coloro che già lavorano da anni nel settore della cultura, ai quali deve essere garantita un’opportunità di aggiornamento e formazione lungo tutto il corso della propria vita professionale (long life learning). Come recita, ancora una volta, il programma MAB: “occorre potenziare la formazione e l’aggiornamento professionale nei nostri settori di competenze, integrando l’approccio teorico disciplinare e multidisciplinare – indispensabile bagaglio di conoscenze e di metodi per far fronte creativamente a problemi nuovi – con la messa a frutto del grande patrimonio di esperienza che i migliori operatori hanno accumulato in una vita di lavoro. È necessario, inoltre, prepararsi a gestire i problemi di confine tra le diverse professionalità in spirito di forte e cordiale collaborazione, senza superficialità e con chiara coscienza della delicatezza delle questioni in gioco”: in altre parole, rafforzare ulteriormente quel capitale umano e di esperienza cui è oggi pressoché interamente demandata la conservazione e la fruibilità del nostro patrimonio.

Insomma, quella che attende i professionisti del patrimonio culturale italiano è una sfida triplice: mettere in discussione i modelli di gestione consolidati, innovare e rinnovare la relazione dei cittadini italiani con il patrimonio, e infine, mettere in discussione sé stessi, le certezze della propria formazione tradizionale, il terreno sicuro delle specializzazioni, senza peraltro indulgere a superficialità inammissibili.

Non vi chiedo se siete pronti a raccogliere questa sfida: la costituzione di un coordinamento permanente di Musei, Archivi e Biblioteche costituisce già, a mio parere, una risposta sufficiente. Mi limito, quindi, ad augurarvi buon lavoro, con la consapevolezza che da esso dipendono in gran parte i destini del nostro paese, della sua economia ma soprattutto della sua memoria e identità.

