



## **VALORIZZAZIONE E FRUIZIONE: QUALITÀ E SOSTENIBILITÀ NEI SERVIZI CULTURALI INTEGRATI**

Claudio Gamba (Dirigente Musei, Ecomusei, Biblioteche e Archivi - Regione Lombardia)

Il mio breve intervento ruota – a partire dal titolo – attorno ad alcune parole che rischiano di essere abusate, e ad alcuni concetti che possono sembrare scontati ma che forse – in questa fase storica – meritano di essere rivisitati e anche ridefiniti.

Valorizzazione e fruizione, anzitutto. Io intendo questi termini come il nostro Codice dei Beni culturali e del paesaggio li definisce all'art. 6, raggruppando entrambi i concetti sotto la parola "valorizzazione": *"La valorizzazione consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale [...]"*.

Ritengo che il Codice (che pure non sempre riesce a coprire la varietà e la complessità del nostro patrimonio e delle nostre professioni) veda giusto e sia lungimirante. Per almeno due motivi importanti: il primo, è proprio il fatto che ritiene inscindibili i concetti di – appunto – "valorizzazione" e di "fruizione". Dunque sono importanti la promozione, la conoscenza, la comunicazione, ma anzitutto come strumenti di "fruizione pubblica". Il secondo è che il termine "valorizzazione" è qui indubitabilmente legato al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Nell'estrema ambiguità lessicale della parola - che evoca in contesti diversi e anche in modi non necessariamente escludentisi l'idea di "dare valore", anche economico e finanziario, sia nel senso di "misurare e comparare" sia nel senso di "incrementare" tale valore pecuniario – il Codice è ancorato saldamente e primariamente al valore culturale e civile, idealmente ricollegandosi all'art. 9 della Costituzione e anche alla datata ma non superata definizione di bene culturale come "testimonianza (materiale) avente valore di civiltà".

Qualità, poi. Su questo concetto si è costruito un intero ambito disciplinare, applicabile sia al settore privato che a quello pubblico. E si sono attivate energie – spesso molto positive – finalizzate a misurare, coltivare e incrementare la soddisfazione del cliente (nel privato) o dell'utente (nel pubblico), sia con strategie di produzione sia con strategie di marketing e comunicazione, sia infine con strategie di *customer-care*. Si pensi alle "carte dei servizi" per esempio, che anche nell'ambito dei nostri istituti culturali hanno trovato notevole diffusione. Sono iniziative indubbiamente valide e – se non rimangono solo sulla carta – utili a sviluppare una cultura organizzativa orientata al "fruitore" prima ancora che al "patrimonio" o addirittura, semplicemente al "personale". In realtà io ritengo che il concetto di "qualità" nell'ambito dei beni e dei servizi culturali sia così importante da meritare uno spazio anche maggiore e, per così dire, meno volontaristico e più formalizzato. Mi riferisco in particolare ai processi di riconoscimento e certificazione dei livelli di qualità della valorizzazione culturale, su cui in questi mesi sta lavorando un tavolo congiunto Stato – Regioni (con la partecipazione delle associazioni professionali): l'obiettivo è l'attuazione dell'art. 114<sup>1</sup> del Codice

<sup>1</sup> Tavoli congiunti di lavoro tra MiBAC e Conferenza delle Regioni e P.A. stanno elaborando idee e proposte relative anche agli artt. 111 e 112 sui temi degli accordi interistituzionali e della cooperazione tra pubblico e privato in materia di valorizzazione dei beni culturali. Si tratta di un positivo segnale di ripresa di iniziativa da parte regionale e di volontà di confronto e collaborazione da parte ministeriale, nello spirito del Codice.



(“Livelli di qualità della valorizzazione”), non partendo da zero ma utilizzando, completando e aggiornando strumenti fondamentali come l’Atto di indirizzo del 2001 sugli standard museali, o i lavori della “Commissione Montella” che già intraprese l’opera, terminando nel 2008 i suoi lavori tecnici, mai approdati a un’approvazione formale e a una traduzione normativa. Ci si riprova ora, con un rinnovato, necessario e caparbio “ottimismo della volontà”, con la consapevolezza della difficoltà di trovare linguaggi comuni ai diversi livelli di governo del nostro paese e con una certa dose di pragmatismo che suggerisce di non affrontare e risolvere tutti i problemi, e tutti insieme, ma di procedere per parti distinte e passi successivi, anche con risultati parziali e progressivamente rivedibili. Così, si sta parlando di “qualità” non solo nei musei (dove appunto vige l’esperienza e la normativa – non esaustiva ma indubbiamente assai utile se ben applicata – del D.M. 2001), ma anche nelle aree e nei parchi archeologici, nelle biblioteche e negli archivi, e anche nei progetti, percorsi e servizi culturali che interessano territori e aree vaste meritevoli di sviluppo per la loro potenziale attrattività turistico-culturale. Il lavoro in corso ha la caratteristica di partire dalle esperienze presenti nelle regioni italiane in materia di standard, livelli, accreditamento dei servizi culturali: il limite di questo approccio sta certamente nella difficoltà di confronto fra realtà spesso molto diversificate (e nate in tempi diversi), e nel rischio di parzialità dei contenuti, derivati da prassi più che da approfondimenti teorici. Non mancherà comunque un confronto con l’università – come del resto l’art. 114 saggiamente prescrive. L’opportunità di questo percorso – questo è l’auspicio condiviso – è che il risultato sia concretamente applicabile a quella variegata realtà da cui prende spunto, e non resti l’ennesimo “libro dei sogni”. L’obiettivo del lavoro è – facendo ciascuno la propria parte e del proprio meglio per favorire un percorso difficile – arrivare a una definizione normativa formale, condivisa dai diversi livelli istituzionali, approvata con norma di legge e in grado di guidare i diversi soggetti – in particolare le regioni – a processi di accreditamento, riconoscimento, sviluppo della qualità della valorizzazione culturale. Ci si immagina che in questa definizione entrino dei parametri concreti e misurabili, anche in termini quantitativi dove possibile, e comunque chiaramente espressi, in grado di fornire linee guida per la creazione, lo sviluppo e la gestione degli istituti e dei luoghi della cultura: parametri non necessariamente “obbligatori” – perché il percorso non è di tipo “autorizzativo” ma piuttosto “certificatorio” – in grado di esprimere, per esempio, criteri trasparenti per il riconoscimento e il finanziamento di parte pubblica.

Infine la parola forse più difficile, oggi: sostenibilità. Parola molto usata, in contesto ambientale e in contesto economico, che segnala una sensibilità che in passato non esisteva e ora – in presenza di due crisi epocali, appunto ambientale e finanziaria – si pone in evidenza come sfida per chiunque voglia mettere in campo sviluppo, progettualità, ma anche mantenere la stessa esistenza di istituti e servizi (nel nostro caso, culturali). La domanda insomma è: ce lo possiamo permettere? Domanda giustissima perché sia pur con molto ritardo ci interroga su quante risorse abbiamo forse sprecato e stiamo consumando; oltre tutto, risorse preziosissime e rare – quelle finanziarie, umane, strumentali – e a volte addirittura insostituibili e a rischio di perdita definitiva, come quelle ambientali. Giusto chiederci quindi (finalmente): quanto consumiamo? quanto possono durare le nostre risorse? possiamo risparmiare? Ma l’analisi e le risposte non devono essere semplicistiche. Parto con la domanda sulla sostenibilità ambientale perché (forse) è relativamente più semplice, anche solo per il fatto di essere piuttosto “nuova” nei nostri settori di interesse: su questo non manca qualche interessante progetto (come quello per il rinnovo dell’illuminazione dei Musei Civici di Venezia), ma molto ancora resta da fare. Possiamo per esempio cominciare a chiederci quanta energia consumano i nostri edifici culturali, soprattutto quando li rinnoviamo e riallestiamo? E se non si possano progettare interventi di risparmio energetico, magari utilizzando – caso mai ce ne fossero – misure di sostegno pubblico anche non esplicitamente dedicate alla cultura? Ma il “consumo” è anche in termini di risorse umane e

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



organizzative, e anche in quelli, forse poco riflettuti, delle risorse degli utenti: denaro, tempo, conoscenze, capacità di attenzione.... “*Save the time of the reader*” scriveva nella quarta delle sue “*Leggi della biblioteconomia*” il matematico e bibliotecario indiano Ranganathan, con un’intuizione davvero profetica per i tempi (1931: forse, non a caso, tempi di crisi anche quelli!) che oggi dovremmo raccogliere e ampliare.

Per quanto poi riguarda la sostenibilità economica dei beni e dei servizi culturali, che è invece cosa di cui si parla molto, credo che soprattutto occorra astenersi da slogan e semplificazioni. Abbiamo già tante volte sentito parlare – con riferimento alla cultura italiana - di “giacimenti, tesori, miniera”.... Concetti che rimandano tutti alla miracolistica credenza che vi siano cose sconosciute che basta solo portare in luce perché diventino redditizie o addirittura risolutive di problemi come la bilancia dei pagamenti o l’occupazione giovanile. Non lo credo, anche se vorrei sperarlo. Indubbiamente abbiamo un patrimonio culturale immenso che molto ha bisogno ancora di essere valorizzato e a volte anche solo conosciuto, e che sicuramente ha delle potenzialità economiche da sfruttare. Ma non possiamo sperare facilmente che questo porti a un interessamento immediato di “privati” magari in cerca di rapido e facile profitto... anche perché gli imprenditori seri fanno bene i conti soprattutto in tempi di crisi. E se consideriamo che l’84 % dei musei italiani<sup>2</sup> non raggiunge i 50.000 visitatori all’anno (e molto spesso i numeri sono assai più bassi), si capisce che l’attrattività del nostro patrimonio (fatte salve alcune eccezioni assolute) è tutta da dimostrare e soprattutto da conquistare. E inoltre, sarebbe un ribaltamento innaturale passare da decenni di atteggiamento spesso troppo difensivo e incentrato sulla tutela dei beni (la legge 1089 è ancora alla base sostanziale dell’ordinamento) a un opposto atteggiamento di “sfruttamento” senza considerazioni più accurate.

Sul punto le considerazioni dovrebbero essere ancora lunghe e approfondite e non c’è tempo ora di affrontarle. Mi permetto solo di accennarne un paio. La prima riguarda il ruolo dei privati: tralasciando per semplicità il fatto che andrebbero meglio definiti (anche solo in termini di profit e no-profit o di attività tipiche o collaterali), mi limito a osservare che andrebbe superata e estesa la connotazione duplice, diventata forse troppo semplicistica: da un lato di “impresa che fa profitto utilizzando i beni culturali” e dall’altra di “sponsor” (ossia “impresa che sostiene progetti e attività degli istituti culturali”). Per provare a delineare nuovi ruoli, sia in campo gestionale (però con un’attenta valutazione costi-benefici e a fronte comunque di risorse certe e disponibili, dunque di un vero *business plan*), sia nel campo molto interessante e ancora relativamente nuovo della responsabilità sociale d’impresa. Mi voglio riferire a imprese che ritengono un loro “dovere” sostenere l’ambiente culturale (e sociale) in cui hanno realizzato il loro successo (un concetto molto diffuso, come noto, soprattutto negli Stati Uniti), così come a imprese che intraprendono autonomamente attività e progetti culturali, come *mission* complementare a quella commerciale loro più tipica. La seconda considerazione – più ovvia nella sua formulazione, ma tutt’altro che risolta a mio avviso nell’analisi – riguarda il concetto di “ritorno sugli investimenti”, la cui valutazione in campo culturale non può essere solo di tipo finanziario e deve spaziare in un arco di tempo medio-lungo. Aggiungo anche che il concetto oggi molto usato di “attrattività” (della cultura, dei territori...) è senz’altro valido e può generare anche profitto – con un’intelligente simbiosi col turismo – ma andrebbe primariamente impiegato per tutti, per tutti noi che siamo i primi potenziali utenti della nostra cultura, anzitutto come cittadini prima ancora che (eventualmente) turisti.

<sup>2</sup> Il dato è fornito da Maddalena Ragni in un recente articolo pubblicato da “Economia della Cultura”(n. 2 del 2012), e si riferisce agli istituti statali: ma le statistiche disponibili sui musei di altra titolarità confermano o addirittura enfatizzano il risultato. Considerando i soli ingressi a pagamento, la percentuale raggiunge il 92.



Mi fermo qui, ben consapevole di avere soprattutto posto domande piuttosto che suggerito risposte. Indubbiamente il periodo è difficile e spesso demoralizzante per noi “professionisti della cultura”; ma qualche segnale di ottimismo non manca. La cooperazione, l’integrazione dei servizi, il “fare sistema” sono risposte non nuovissime nei nostri settori, ma comunque tuttora molto valide, anzi talmente utili da meritare ulteriore approfondimento metodologico e rinnovate modalità di sostegno. Anche in questo campo le risposte non sono banali e scontate, si pensi solo alla possibilità – ma anche alla difficoltà – di condividere davvero servizi gestionali, attività, risorse, spazi e strutture; ma si pensi anche alla necessità di mantenere le specificità degli ambiti e delle professionalità pur in un contesto di collaborazione.

Credo che l’esserci riuniti oggi tra diverse professioni per condividere linguaggi e problemi sia un bel segnale di novità e sviluppo, di volontà di superare con slancio una situazione difficile e individuare nuove prospettive: è un messaggio importante per chi decide, per chi finanzia, per chi fa formazione, per chi vuole entrare come nuovo professionista nel sistema della cultura italiana. Ci auguriamo, allora, buon lavoro.

**Claudio Gamba**

Dirigente Musei, Ecomusei, Biblioteche e Archivi - Regione Lombardia



Claudio Gamba

Valorizzazione e fruizione: qualità e sostenibilità nei servizi culturali integrati

### *Abstract*

La valorizzazione è intesa nel “Codice dei beni culturali” come attività di promozione e conoscenza, ma anzitutto di fruizione ampia e con l’obiettivo dello sviluppo della cultura: un concetto che riconduce al valore sociale e civile del nostro patrimonio culturale, in sintonia con la Costituzione.

E’ un patrimonio che merita qualità nella gestione e negli interventi, con criteri e principi chiaramente riconoscibili e certificabili: su questo sta lavorando una commissione congiunta Stato-regioni con l’obiettivo di definire e approvare quei “livelli di qualità della valorizzazione” previsti dall’art. 114 del “Codice” e finora mai arrivati a compimento. L’esperienza degli “standard museali” del 2001 guida il lavoro, che si estende anche a siti e parchi archeologici, archivi e biblioteche, aree territoriali di interesse e attrattività turistico-culturale.

La sostenibilità è oggi forse la sfida più difficile, sia in ambito finanziario che in quello ambientale: due aspetti della realtà attuale in profonda crisi. Nel contesto della sostenibilità ambientale occorre che – come operatori della cultura – cominciamo a interrogarci sul “consumo di risorse” (energetiche, ambientali, umane) che implicano i nostri istituti e i nostri servizi.

Nel contesto della sostenibilità economico-finanziaria occorre evitare semplificazioni o attese miracolistiche di “redditività” del patrimonio culturale: per ragionare invece seriamente sulla razionalizzazione delle forme di gestione – con particolare attenzione a quelle sistemiche che permettono cooperazione tra enti, aree geografiche e anche settori culturali diversi.

E’ inoltre da incentivare e diffondere una cultura di “responsabilità sociale”, anche nei confronti di cittadini e imprese: in questo contesto il patrimonio culturale può essere una forma di investimento, il cui “ritorno” va però misurato non esclusivamente in termini finanziari, ma anche sociali, e con adeguati tempi di valutazione.

