

## **La governance dei musei in Italia: alcune riflessioni. The museums governance in Italy: some reflections.**

*Anna Maria Visser Travagli*

Università degli Studi di Ferrara, Direttivo ANMLI Associazione Nazionale Musei Locali e Istituzionali.

[vssnmr@unife.it](mailto:vssnmr@unife.it)

---

### **Abstract**

Questo articolo cerca di mettere a fuoco il sistema istituzionale e la *governance* dei musei e del patrimonio culturale italiano, evidenziandone le criticità, oggi acute dalla crisi economica e finanziaria globale, e cerca di indicare in modo generale criteri e soluzioni possibili di miglioramento.

This paper aims to focus on institutional system and governance of Italian museums and heritage, highlighting the critical issues, now exacerbated by global financial and economic crisis, and suggests, in general, some criteria and possible ways of improvement.

**Keywords:** museum, governance, autonomy, museum audience.

---

Il termine *governance* è ormai entrato nell'uso, anzi è diventato di moda ed è usato in diversi ambiti: la politica, l'economia, le scienze sociali, le relazioni internazionali e così via, assumendo accezioni e sfumature diverse di significato, secondo l'ambito di ricerca o di attività in cui è usato ed anche secondo la sensibilità del singolo soggetto che lo utilizza.

*Governance* ha la stessa radice di governo, ma non è traducibile in italiano con tale termine, in quanto non implica semplicemente l'esercizio del governo, ma ne comporta le modalità e rimanda agli aspetti istituzionali, organizzativi e gestionali "dell'arte del governare". In sintesi si può intendere come l'insieme di criteri, regole, responsabilità, competenze, relazioni, comportamenti, strumenti e processi che si stabiliscono in un'organizzazione per guidarne, indirizzarne e controllarne il funzionamento e il raggiungimento degli obiettivi in termini di efficacia e di efficienza.

Preliminarmente è opportuno far riferimento alla legislazione di settore, ovvero al Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D.L. 42/2004 e successive modificazioni), che suddivide l'intera materia in due sub-materie: la tutela e la valorizzazione. (CAMMELLI 2007;

CAMMELLI, SCIULLO, BARBATI 2011). Il museo è inserito nella valorizzazione, in particolare nella parte riguardante la fruizione, fra gli istituti e i luoghi della cultura (art. 101).

Come dato positivo, si può segnalare che nel testo legislativo del 2004 è fornita una definizione giuridica organica di museo, colmando una carenza storica risalente alla legislazione del 1939 (L. 1089/1939), dove il museo era totalmente assente, ma anche al Testo Unico del 1999 (D.L. 490/1999), che ne ha fornito solo una prima definizione generica e ininfluenza. Nel contempo, come dato negativo, bisogna osservare che il Codice trattando del museo solo nella parte dedicata alla fruizione rischia di indurre una visione univoca, come semplice luogo di visita e in particolar modo in funzione del turismo (MONTELLA 2009). Appare evidente che in questo modo si possono favorire, anche in modo inconsapevole delle interpretazioni fuorvianti.

Si perpetua così in Italia un dualismo pericoloso nella concezione del museo: tradizionalmente viene ancora inteso solo come una struttura di conservazione, con tutte le connotazioni negative di luogo sgradevole e noioso comunemente diffuse, mentre più recente

è la visione che si è affermata, in particolare negli amministratori e negli operatori economici, di una struttura pressoché esclusivamente orientata al turismo. Per cui il museo è inteso come una meta imperdibile, uno scrigno di tesori, di opere “feticcio”, verso il quale convogliare il pubblico di massa.

La realtà è invece, o meglio, dovrebbe essere ben diversa. Che cosa è allora un museo? Un’istituzione complessa, che ha un importante ruolo sociale, aperta al pubblico, che svolge più funzioni integrate fra loro: la ricerca sul patrimonio, il suo incremento, la conservazione, la comunicazione al pubblico e l’esposizione; che ha finalità di studio e di educazione, che deve interessare e procurare piacere. Un’istituzione dotata di autonomia al servizio della società e del suo sviluppo, come afferma nel suo statuto l’ICOM (International Council Of Museums), l’organizzazione internazionale dei musei (vedi [www.icom.museum](http://www.icom.museum)).

Seguendo questi riferimenti e ispirandosi a questi principi, molti musei italiani nel corso degli ultimi dieci/quindici anni sono notevolmente cambiati: alla cura delle collezioni hanno integrato una politica specifica di attenzione mirata al pubblico - non solo quello turistico – cercando di interpretarne i bisogni e le esigenze, sviluppando attività di promozione della conoscenza, programmi educativi aperti e coinvolgenti, favorendo la partecipazione, con azioni che hanno come conseguenza anche ricadute positive nelle attività economiche e produttive. Il pubblico è aumentato progressivamente, con un andamento costante, che la crisi ha solo intaccato senza invertirne la tendenza.

A questo punto ci si può chiedere se il museo, così inteso, viene favorito nello svolgimento di queste attività innovative oppure se viene ostacolato dal sistema italiano dei beni culturali: dalla legislazione, dall’ordinamento e dall’organizzazione. Ci si può chiedere se esiste un problema di *governance* (SIBILIO PARRI 2004).

La legislazione è assai complessa: la tutela, prerogativa statale, è stata separata dalla valorizzazione, materia di legislazione concorrente fra lo stato e le regioni. L’ordinamento e l’intera architettura istituzionale, sia statale che regionale, è sostanzialmente rimasta, nonostante varie sperimentazioni, verticistica e gerarchica; l’organizzazione è ancora burocratica e formale (JALLA’ 2003). I tentativi di cambiamento, per

dare snellezza ed efficienza all’amministrazione dei beni culturali, hanno dato esiti modesti e spesso controversi: dagli anni Novanta sono stati introdotti metodi e strumenti manageriali, mutuati per lo più in modo acritico dal settore privato, che hanno prodotto più danni che benefici (VISSER TRAVAGLI 2004).

In realtà il museo per funzionare in modo adeguato ha necessità di autonomia: autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e gestionale. Desidero ricordare che l’autonomia del museo è rivendicata dall’ANMLI, Associazione Nazionale dei Musei Locali e Istituzionali di cui sono Past - President, fin dalla sua fondazione nel 1950. Per iniziativa dell’Associazione è stata approvata nel 1960 la legge sui musei non statali (L. 1080/1960), che impegnava gli enti proprietari a predisporre un regolamento di organizzazione e funzionamento dei musei dipendenti, tale da garantirne l’autonomia e l’autosufficienza (vedi [www.anmli.org](http://www.anmli.org)). La legge purtroppo ha avuto esiti modesti ed è rimasta sostanzialmente disattesa.

Ancora oggi i musei pubblici italiani, in larga maggioranza, sono privi di autonomia, sono “musei - ufficio” gestiti direttamente dalle amministrazioni responsabili. Tale gestione, applicata ad istituti culturali complessi, è inefficiente e non riesce a produrre i risultati sperati. Un cambiamento è stato indotto dalla crisi della finanza pubblica a partire dai primi anni Novanta, quando è iniziato un processo di contrazione delle risorse, peraltro già limitate rispetto ai bisogni effettivi delle strutture. Questa riduzione avviene proprio in concomitanza con la fase di trasformazione del museo da struttura chiusa, dedicata essenzialmente alla custodia e alla conservazione, ad istituto aperto e dinamico orientato ai bisogni dei visitatori, che sono sempre più numerosi.

Si determina un paradosso: le risorse calano nel momento in cui aumentano le esigenze. Per ovviare a questa situazione così critica si fa ricorso ai privati, introducendo nella legislazione statale e locale la possibilità di ricorrere all’esternalizzazione dei servizi e all’adozione di nuove forme di gestione.

Vale la pena focalizzare l’attenzione sull’introduzione dei servizi a pagamento per i visitatori dei musei statali da affidare in gestione a soggetti privati (L. 4/1993, legge Ronchey), i cosiddetti servizi aggiuntivi (biglietteria, guardaroba, libreria, negozio, caffetteria, ecc.), che sono stati adottati anche per i musei degli enti

locali. Queste attività avrebbero dovuto, nelle intenzioni del legislatore, generare un volume di introiti tale da sostenere le imprese e da assicurare nuove entrate per i musei; ma per la natura diffusa e plurale dei musei italiani, sono pochi i servizi ai visitatori che riescono ad autosostenersi, solo quelli dei più noti musei delle città d'arte, mentre per gli altri musei i costi continuano a gravare sulle amministrazioni (CAPPELLI 2009). Tra le nuove forme di gestione, la più nota e la più fortunata è la Fondazione di partecipazione, che viene sperimentata ed adottata dalla metà degli anni Novanta per lo più in musei o in poli museali importanti e di grandi dimensioni (BELLEZZA e FLORIAN, 2006). Nei consigli di amministrazione di questi organismi possono entrare soggetti privati, che contribuiscono a definire i programmi di attività e che assicurano ingenti contributi finanziari erogati da istituti e fondazioni bancarie, da organizzazioni e da imprese, ecc. Ma la crisi globale che dal 2008 ha investito sia il settore pubblico che il settore produttivo ha indotto molti di questi soggetti privati a ridurre drasticamente il loro contributo, con conseguenze molto critiche per i musei.

E' bene precisare che in realtà sono disponibili consistenti risorse finanziarie d'investimento, in particolare i fondi europei, che sono utilizzati soprattutto per l'edilizia: costruzione o adeguamenti di sedi museali, recuperi e restauri. Mancano invece drammaticamente le risorse ordinarie per la gestione quotidiana e i programmi annuali di attività. Così i musei, per il loro funzionamento, devono affrontare difficoltà insormontabili (VISSER TRAVAGLI 2010)

Inoltre si taglia, perché c'è la crisi, riducendo drasticamente il personale; operazione abbastanza semplice perché le professioni museali non sono legalmente riconosciute e quindi non sono tutelate. C'è carenza anche nel settore più delicato, quello delle professionalità più elevate: direttori, conservatori, curatori, ecc. Si tratta ormai di una situazione molto critica; non basta che ci sia un museo con una cooperativa di servizi che tiene aperto ed eventualmente fa le visite guidate, ma c'è bisogno di una "guida" competente e capace, in grado di interpretare e comunicare il patrimonio museale (GARLANDINI 2007).

Che fare allora? E' necessario un radicale cambiamento di mentalità. Non serve tanto ridurre le spese, cercando di "resistere" alla crisi, anzi la crisi deve essere l'occasione per riflettere

seriamente sulle politiche culturali e non solo sulle politiche turistiche. Il museo non può essere considerato e valutato unicamente in base al numero dei visitatori e all'entità degli incassi. Bisogna tornare ai principi fondamentali, all'etica e alla deontologia del museo. Bisogna recuperare il valore pubblico del museo e individuarne chiaramente la missione, in coerenza con la visione che esprime l'ICOM a livello internazionale. Bisogna riequilibrare le risorse disponibili, che sono state destinate in modo troppo sbilanciato all'effimero e all'intrattenimento, per sostenere invece le istituzioni permanenti. Bisogna trovare i modi per conferire autonomia al museo. Bisogna dotarlo di personale preparato in modo specifico per affrontare i nuovi compiti che il museo deve svolgere. Bisogna rafforzare il ruolo della direzione museale, che è strategico e indispensabile. Bisogna perseguire la qualità dell'intera istituzione, non solo dei servizi funzionali alla visita, per poter coinvolgere il pubblico e farlo diventare, anziché uno spettatore passivo del patrimonio, un attore consapevole e propositivo (DONATO e VISSER TRAVAGLI 2010). In questo scenario e con questa prospettiva bisogna ridisegnare una *governance* efficace, che non sia più verticistica e formale, ma condivisa e sostanziale. Bisogna adottare, in particolare per i musei di maggiori dimensioni, forme di gestione autonoma ed attivare statuti, regolamenti e procedure, che assai più di quanto è avvenuto fino ad ora, siano snelle e flessibili, realmente adeguate per tutta la catena dei processi di attività del museo (BAIA CURIONI 2010). Bisogna adottare logiche di sistema e di rete, in particolare per i musei di minori dimensioni e per i musei più legati al territorio, al fine di definire strategie unificate, per sviluppare programmi e progetti comuni, per condividere le risorse, in particolare le risorse umane e strumentali. Bisogna quindi cercare un'integrazione virtuosa fra enti ed istituti diversi, fra realtà territoriali diverse, con forme di concertazione locale per sviluppare azioni condivise. Bisogna stimolare la cooperazione fra il settore pubblico e il settore privato, non solo nelle forme più sperimentate della raccolta fondi e dell'acquisizione di sponsorizzazioni, ma aprendo il museo al coinvolgimento diretto dei cittadini con varie e articolate forme di adesione e di volontariato (DONATO e VISSER TRAVAGLI 2010).

Bisogna far crescere dal basso la consapevolezza che il museo e il suo patrimonio

appartengono alla collettività e che è interesse di tutti garantirne la protezione e promuoverne la valorizzazione.

La partecipazione attiva dei cittadini è una speranza e nel contempo una garanzia per il

futuro, richiede tempi lunghi e pratiche sperimentali; per questo deve essere considerata un investimento per il museo e per la società, costituisce una nuova frontiera della missione del museo contemporaneo.

### Bibliografia

- S. BAIÀ CURIONI, *I processi di produzione del valore nei musei*, in M. Montella e P. Dragoni (a cura di) *Musei e valorizzazione dei Beni culturali*, Bologna, CLUEB, 2010, pp. 250 – 275.
- E. BELLEZZA e F. FLORIAN, *Fondazioni di partecipazione*, casa Editrice La Tribuna, 2006
- M. CAMMELLI (a cura di), *Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio: commento al Decreto 22 gennaio 2004 e successive modificazioni*, Bologna, Il Mulino, 2007.
- M. CAMMELLI, G. SCIULLO e C. BARBATI, *Il diritto dei Beni Culturali*, Bologna, Il Mulino, 2011.
- R. CAPPELLI, *Punto e a capo. Abbecedario per i musei*, Milano, Electa, 2009
- F. DONATO e A.M. VISSER TRAVAGLI, *Il museo oltre la crisi. Dialogo fra museologia e management*, Milano, Electa per le Belle Arti, 2010.
- A. GARLANDINI (a cura di), *Professioni museali in Italia e in Europa*, II Conferenza nazionale dei musei (Roma 2 ottobre 2006), Regione Lazio e ICOM Italia, 2007.
- D. JALLA', *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria, 2003.
- M. MONTELLA, *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano, Electa per le Belle Arti, 2009.
- B. SIBILIO PARRI (a cura di), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- A.M. VISSER TRAVAGLI, *I musei locali fra centralismo e autonomia*, in B. Sibilio Parri (a cura di), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Milano, Franco Angeli, 2004, pp. 29 - 45.
- A.M. VISSER TRAVAGLI, *Significati, metodi e strategie della valorizzazione: il contesto ferrarese*, in R. Dalla Negra, F. Donato, G.L. Garagnani, B. Sala e R. Varese, *Competenze e strumenti per il patrimonio culturale. Il caso del territorio ferrarese*, Ferrara, Corbo Editore, 2010, pp. 153 – 214.