

Nuove forme di gestione

Reti, sistemi, partecipazione

di Alberto Garlandini – Presidente di ICOM Italia

Da tempo i professionisti museali si interrogano sul ruolo dei musei nell'età contemporanea. La crisi economica ha drammaticamente accentuato l'urgenza di queste riflessioni. Sono ancora valide le funzioni e le finalità che ICOM assegna ai musei? Che aiuto possono dare i musei alle comunità per affrontare la crisi e la globalizzazione? Che relazioni devono avere i musei con il territorio e con le comunità locali? Quattro sono le questioni prioritarie: il rinnovamento della missione dei musei; la sostenibilità della spesa per la cultura e nuovi modelli partecipati di gestione; la sussidiarietà; la cooperazione.

1. Le nuove missioni dei musei e la necessità di molteplici relazioni con i territori e le comunità
I musei "al servizio della società e del suo sviluppo" hanno assunto una dimensione sempre più sociale e "politica". Le funzioni (di conservazione, comunicazione, esposizione e valorizzazione delle collezioni) e le finalità (di studio, educazione e diletto) individuate dal Codice etico e dallo Statuto di ICOM hanno trovato nuova forza nelle multiformi attività dei musei contemporanei: la mediazione culturale, il dialogo interculturale, la produzione e trasmissione di conoscenze, il sostegno alla creatività e all'innovazione, l'impegno per l'inclusione e la coesione sociale. I musei hanno cambiato il focus della loro azione: da un focus interno e autoreferenziale - le collezioni, gli allestimenti, ecc. - sono passati ad un focus esterno - i pubblici, le comunità, il patrimonio culturale diffuso sul territorio. I nuovi linguaggi e le nuove forme di comunicazione dei musei contemporanei sono espressione di questa volontà di apertura alla società e alle sue esigenze. Tale evoluzione è internazionalmente chiamata la "democratizzazione" dei musei. Le funzioni pubbliche dei musei trovano oggi piena conferma, ma devono essere declinate in modo nuovo e più efficace. Ogni museo deve costruire un proprio sistema di relazioni con il territorio e con le comunità di riferimento: secondo le sue possibilità e priorità, la sua missione, la sua storia, le sue collezioni, le risorse umane e finanziarie che ha a disposizione, le strategie dei suoi amministratori. Queste responsabilità di presidio territoriale rappresentano il contributo attivo dei musei alla vita e alle scelte delle comunità.

2. La sostenibilità della spesa per la cultura e la necessità di modelli di gestione partecipata
La crisi economica ha accentuato la diminuzione della spesa pubblica per la cultura, che da congiunturale è diventata strutturale. Ciò è grave, poiché le risorse destinate alla cultura sono investimenti per un futuro migliore. Sono entrate in crisi la finanza e l'economia, ma anche il modello di *welfare state* tradizionale. Per fortuna aumentano l'impegno civile, il volontariato, il settore *no profit*, l'impresa sociale. In tempo di crisi sono ancor più irrinunciabili sia la trasparenza gestionale e la rendicontazione pubblica della spesa, sia la partecipazione attiva dei cittadini, individuale e associata. Nel 2009 la V Conferenza nazionale dei Musei d'Italia ha proposto di

ripensare il modello di intervento pubblico in campo culturale a favore di “un nuovo modello di gestione del patrimonio culturale, partecipato, sostenibile, sussidiario”. Partecipato perché basato sul coinvolgimento delle comunità e sull’intervento volontario dei cittadini. Sostenibile perché l’apporto di idee e di risorse offerto dal volontariato si integra con l’intervento pubblico. Sussidiario perché riconosce ai musei la funzione di salvaguardia del patrimonio culturale diffuso sul territorio. Solo l’integrazione tra azione pubblica e azione privata può garantire la sostenibilità e la buona gestione dei musei e del patrimonio culturale.

3. I musei e la sussidiarietà per più tutela e più valorizzazione del patrimonio culturale

Nel principio costituzionale della sussidiarietà troviamo la risposta ai dilemmi posti dalla crisi e dalla globalizzazione. Si è dimostrata fallace e illusoria l’idea che lo Stato in prima persona potesse soddisfare tutti i bisogni dei cittadini. Sussidiarietà vuol dire sostegno pubblico all’iniziativa organizzata dei cittadini, sia tramite contributi mirati, sia attraverso la leva fiscale. Lo Stato deve gestire direttamente i servizi pubblici solo quando non possono farlo gli enti locali, le fondazioni, le associazioni e le multiformi organizzazioni della società civile. Piuttosto che esercitare compiti di gestione diretta, Stato e Regioni devono governare il sistema affinché i cittadini possano meglio organizzarsi per assolvere funzioni di interesse generale. La sussidiarietà deve permeare le politiche culturali, nelle grandi scelte come nelle quotidiane attività di tutela e di valorizzazione. Non esiste antinomia tra l’azione delle amministrazioni pubbliche e l’azione dei soggetti privati o tra lo Stato, le Regioni e gli Enti locali. Al contrario, è la sussidiarietà che permette alle pubbliche amministrazioni di assolvere ai compiti di “sviluppo della cultura e di tutela del paesaggio e del patrimonio storico e artistico della Nazione” che l’articolo 9 della Costituzione assegna alla Repubblica, e non separatamente a Stato, Regioni ed Enti locali.

4. Più sussidiarietà e più cooperazione, più autonomia e più responsabilità

La sussidiarietà chiede di mettere a fattor comune le risorse e le intelligenze, di integrare gli sforzi, di condividere le scelte. Occorre la massima cooperazione, tra le persone e tra le istituzioni. I cittadini chiedono musei più fruibili e più di qualità, indipendentemente da chi ne è proprietario. È tempo di sperimentare nuove forme di gestione, più a rete, più a sistema, più aperte e più partecipate. Si tratta di trovare efficaci formule gestionali, ma anche di diffondere una nuova cultura dell’autonomia e della responsabilità. Le sfide costituzionali della sussidiarietà e del federalismo solidale sono occasioni irripetibili per riqualificare le nostre infrastrutture culturali. Pur nella scarsità di risorse, occorre saper costruire reti locali di cooperazione e sistemi culturali integrati. Così potrebbe trovare soluzione anche l’annosa *querelle* sulla gestione centralizzata di tanti, troppi musei. Lo Stato italiano, caso unico in Europa, gestisce direttamente più di 500 tra musei, biblioteche, aree archeologiche e complessi monumentali. Poche di queste realtà statali possono essere considerate nazionali e avulse dalle dinamiche locali. La maggior parte di esse ha una missione e un ruolo simili a quelli degli altri musei non statali, pubblici e privati, ed è parte integrante dell’offerta culturale del territorio e dell’identità delle comunità locali. Più volte nell’ultimo decennio, prima con il federalismo amministrativo di Bassanini, poi con la riforma costituzionale, oggi con il federalismo demaniale, la politica ha posto il problema di riportare a livello locale la gestione dei beni statali, coinvolgendo gli enti locali e soprattutto le fondazioni e le associazioni. Senza successo. È un vero peccato, poiché la gestione di pochi, selezionati beni

permetterebbe al Ministero di focalizzarsi meglio nell'esercizio delle competenze primarie di tutela e di governo. Purtroppo, la gravità della crisi rende oggi più difficile concretizzare soluzioni sussidiarie. Si possono comunque imboccare nuove strade: territorio per territorio, città per città, occorre avere il coraggio di trovare nuove forme di gestione, più a rete e più a sistema, in grado di integrare gli uffici delle diverse amministrazioni pubbliche, di valorizzare le organizzazioni della società civile, di favorire la partecipazione dei cittadini, del volontariato e del terzo settore.