

Carla Barbati

## L'impresa museale: la prospettiva giuridica

(doi: 10.7390/31722)

Aedon (ISSN 1127-1345)

Fascicolo 1, giugno 2010

**Ente di afferenza:**

()

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.

Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it>

### Licenza d'uso

Questo articolo è reso disponibile con licenza CC BY NC ND. Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it/>

### A proposito di musei

## L'impresa museale: la prospettiva giuridica

di [Carla Barbati](#)

---

**Sommario:** [1. Un obiettivo da raggiungere.](#) - [2. Le complessità del percorso:](#) a) le variabili interne ed esterne; b) condizioni e condizionamenti del contesto. - [3. Verso l'impresa museale.](#) - 3.1. I servizi e le attività. - 3.2. Gli assetti organizzativi. - [4. Dove si ferma il percorso, ovvero le difficili relazioni di sistema.](#)

---

#### **Museums as enterprises: the juridical perspective**

The goal of running museums as enterprises is one of today's most highly debated issues, along with the recognition of cultural sector power to contribute, directly and indirectly, to the economic and social development. Almost all countries have implemented their own politics and measures to achieve this objective. Despite efforts made to that end, museums are still far from being an economic resource. In the Italian experience too, different paths have been followed in order to reach this aim, but none of them has proved fully satisfactory. The route towards museums as enterprises tackled the complexity and variety of size, types and geographic locations of Italian museums and, above all, it faced the key role played by the Ministry for Cultural Heritage and Activities, as the sole apparatus in charge for heritage preservation needs and policies. This essay wants to summarize the different provisions enacted so far, by surveying also "what has been done" and "what has to be done" in order to accomplish this aim.

### 1. Un obiettivo da raggiungere

L'impresa museale è tema che, da tempo, occupa l'attenzione di diverse sedi, sia di ricerca sia istituzionali, quale declinazione dell'impresa culturale e di ciò che ne costituisce il presupposto concettuale, ossia la possibile dimensione economica della cultura.

In quanto espressione e veicolo di quella che, anche in ambito comunitario, è riconosciuta come la capacità della cultura di contribuire, direttamente o indirettamente, allo sviluppo sociale ed economico delle collettività e dei territori [1], alimenta il dibattito di molti paesi, presso i quali sollecita l'adozione di misure diverse, ossia nazionali, come nazionali sono le politiche culturali, di là dalle integrazioni o armonizzazioni che se ne tentano, in relazione ad alcuni profili.

La figura stessa dell'impresa museale, d'altro canto, quando ad essa ci si accosti con gli strumenti dell'analisi giuridica, è priva di un'identificazione certa o, almeno, condivisa che aiuti a comprendere in che cosa essa consista o che cosa essa comporti. Pertanto, è solo con le approssimazioni insite in ogni sforzo di individuare quanto sta ancora cercando un proprio riconoscimento, anche lessicale, che è possibile procurare una prima rappresentazione di ciò che s'intende per impresa museale, quantomeno ai fini delle riflessioni che si svolgeranno in queste pagine.

E così dire che parlare di impresa museale significa riferirsi, con locuzione convenzionale quanto atecnica, a delle modalità di organizzazione e di gestione dei musei, atti a far sì che essi riescano a generare e, insieme, attrarre risorse sufficienti a coprire molta parte, se non la totalità dei propri costi di funzionamento.

Condizione minima, necessaria perché i musei possano provvedere al proprio mantenimento e all'assolvimento delle proprie funzioni, specie a fronte della carenza di risorse pubbliche a essi destinabili oltre che prodromica all'altro significato che l'impresa museale viene, perciò stesso, a possedere.

Parlare di impresa museale significa, infatti, parlare anche di modalità di organizzazione e di gestione dei musei, capaci di farne degli interlocutori, da intendersi come partners, di altri soggetti non solo pubblici, ma anche, e soprattutto, privati, chiamati a collaborare con le proprie risorse economiche, umane, organizzative, conoscitive, ma che in tanto possono essere "attratti" dal settore in quanto i musei operino secondo criteri, regole e logiche compatibili con quelle del privato, sia *for profit* sia *no profit*.

Ogni politica per l'impresa museale, così intesa, in quanto destinata ad agire sui profili funzionali, gestionali e organizzativi dei musei, deve, perciò, confrontarsi con i caratteri che connotano le singole strutture e il contesto culturale- territoriale, oltre che istituzionale, del quale sono parti. Di qui, le difficoltà che si oppongono a una definizione, secondo modelli uniformi e predeterminati nonché astratti, del percorso che ad essa conduce. Di qui, anche, le difficoltà che questo percorso incontra, chiamato, com'è, a confrontarsi con le complessità delle diverse realtà museali. Di qui, soprattutto, l'impresa museale come obiettivo, ancora, da raggiungere, tanto nell'esperienza italiana quanto in quella di altri paesi [2].

## 2. Le complessità del percorso

Il percorso che conduce all'impresa museale, benché, da tempo, avviato, anche dal nostro legislatore, non può dirsi giunto a compimento.

Le soluzioni che, allo scopo, sono già state tracciate e, talvolta, sperimentate si sono, infatti, misurate con complessità che sono le complessità della realtà museale, esposta a variabili, a essa, sia interne sia esterne, ossia tratte dal contesto, e capaci di condizionarne la configurazione e, soprattutto, il rendimento, diventando, perciò stesso, le complessità e le difficoltà del percorso per l'impresa museale.

a) *le variabili interne ed esterne*. Fra le variabili interne alla realtà museale, vengono in evidenza, innanzi tutto, quelle correlate alle funzioni o, più ampiamente, al ruolo dei musei. Sono esse a dare fondamento alla principale distinzione tipologica, quella che conduce a identificare quale sia, almeno nell'esperienza italiana, il modello "prevalente" di museo, come tale provvisto di un riconoscimento legislativo. E' questo il museo che, come vuole il [decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42](#), e successive modificazioni, si qualifica "struttura permanente che acquisisce, cataloga, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio" [3].

Ed è questo, anche, il modello di museo che più impegna il percorso verso l'impresa museale, esponendolo alle complessità del rapporto fra ragioni della tutela, proprie dei beni culturali, e ragioni delle attività-funzioni che servono all'impresa museale, quali sono le attività di valorizzazione.

Un percorso che, non a caso, si annuncia diverso da quello disponibile per "altri musei", quelli che, come vuole la più ampia definizione offerta dall'International Council of Museums [4], sono rivolti all'acquisizione, conservazione ed esposizione, per fini di studio, educazione e diletto, di testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente, anche estranee alla categoria dei beni culturali, nel senso proprio e tipico a essi assegnato dal nostro legislatore.

Musei che, proprio perché meno vincolati dalle esigenze della tutela, possono aprirsi ad attività anche diverse e, soprattutto, possono usufruire di flessibilità organizzative e gestionali che ne aiutano una conduzione secondo criteri imprenditoriali.

Vi sono, poi, le variabili esterne, fra le quali, innanzi tutto, quelle dipendenti dal soggetto cui i musei appartengono, anch'esse capaci di orientare diversamente il percorso per l'impresa museale e, ancor prima, di condizionarne la necessità e l'incidenza.

E' in base ad esse, infatti, che si distinguono, in primo luogo, i musei pubblici dai musei privati, questi ultimi, sostanzialmente, estranei alla questione dell'impresa museale o, meglio, solo eventualmente interessati da essa.

Sono, dunque, i musei di appartenenza pubblica a procurare occasioni e contenuti al percorso che conduce all'impresa museale. Un percorso che, tuttavia, si atteggia in termini differenti e, soprattutto, apre a soluzioni differenti o, meglio, che possono essere differenti, a seconda i musei appartengano allo Stato o siano, invece, nella disponibilità delle autonomie territoriali [5].

Diversa, d'altro canto, è anche la rete organizzativa e istituzionale della quale i musei diventano parti, secondo il soggetto nella cui disponibilità si trovano.

I musei statali, in quanto dipendono dal ministero per i Beni e le Attività culturali, dei quali costituiscono strutture periferiche [6], sono inseriti in una complessa rete di relazioni istituzionali che ne condiziona gli assetti organizzativi, i criteri di funzionamento e di gestione, secondo modelli sostanzialmente omogenei, dei quali rappresentano deroghe o eccezioni gli statuti speciali previsti per alcuni di essi. I musei delle regioni e degli enti locali trovano, invece, il loro referente nei governi territoriali, potendo dotarsi di assetti organizzativi e obbedire a criteri di funzionamento, per gran parte, esito delle scelte effettuate dai legislatori regionali, negli

spazi di autonomia loro riconosciuti.

b) *condizioni e condizionamenti del contesto*. Alle complessità indotte dalle differenze tipologiche e di natura giuridica, si aggiungono quelle derivanti dal contesto territoriale- culturale.

Un contesto a descrivere il quale servono, più di altri, i dati concernenti la diffusione e alla rilevanza, anche economica, dei musei, la cui utilità non è soltanto statistico-descrittiva. Essi concorrono, infatti, a definire quali siano le condizioni del percorso che conduce all'impresa museale, in quanto condizionano la capacità del singolo museo di attrarre visitatori, di ricavarne introiti, oltre ad influire sull'ammontare delle risorse pubbliche disponibili e sulla stessa destinazione delle risorse private.

Quanti sono, dunque, i musei in Italia? Con l'avvertenza che le cifre offerte dalle diverse indagini, svolte da una pluralità di centri di ricerca, pubblici e privati, soffrono d'inevitabili approssimazioni, in quanto dipendono dalle informazioni che affluiscono, o non affluiscono, dalle strutture contattate, e possiedono una validità circoscritta al periodo di tempo considerato, esse conservano, tuttavia, la capacità di rappresentare altre cause di quelle complessità che diventano le complessità e le difficoltà del percorso per l'impresa museale.

Quanto ai musei statali, le rilevazioni annuali, effettuate sulla base dei dati forniti dalle Soprintendenze territorialmente competenti al Sistema Informativo dell'[Ufficio Statistica del ministero per i Beni e le Attività culturali](#), indicano, per il 2008, la presenza di 400 Istituti museali aperti, dei quali 199 musei, in senso cosiddetto proprio, 201 monumenti e aree archeologiche.

Con riguardo, invece, all'insieme degli altri istituti museali locali e privati, dalle ultime rilevazioni, condotte dall'Istituto Nazionale di Statistica, con riferimento al 2006, ma rese note nel novembre 2009, risultano 4.340 strutture espositive, delle quali 3.409, ossia il 78,5% musei, in senso proprio. Il resto comprende 129 aree e parchi archeologici, 802 tra monumenti, complessi monumentali musealizzati e altre strutture espositive similari, "permanenti e dotate di modalità di accesso e di visita organizzate e regolamentate, come ville, palazzi di interesse storico-artistico, edifici di culto, architetture fortificate o civili" [7].

Siti non statali che rappresentano una risorsa omogeneamente distribuita sul territorio, considerando che più di un comune su quattro, ossia 2.264, risulta dotato di almeno un museo o di una struttura a esso assimilabile.

A questi numeri si collegano quelli che si riferiscono alla quantità dei visitatori e agli introiti che se ne ricavano. Anche per essi si dispone di dati non sempre omogenei, molto dipendendo dal periodo preso a riferimento, per l'indagine, dai parametri e dalle informazioni in base alle quali è stata effettuata e dal soggetto che l'ha condotta.

Di conseguenza, mentre le rilevazioni Istat, per il 2006, indicano un'utenza complessiva, riferita a tutto il patrimonio culturale italiano, di poco inferiore ai 100 milioni di visitatori, gli ultimi dati forniti, nel novembre 2009, da Bain & Company, in esito a un'indagine commissionata dal Mibac, sulla competitività dei musei italiani [8], segnalano una tendenza non soddisfacente, specie quando si compari alle esperienze di altri paesi.

Da essi risulta, infatti, che il museo più visitato in Italia, ossia gli Uffizi di Firenze, riesce ad accogliere solo 1,5 milioni di visitatori annui, contro gli 8,5 del Louvre e i 5,9 del British Museum, collocandosi, primo in Italia, al 23esimo posto fra i musei più visitati.

Quanto agli introiti, vi è una prima indicazione, fornita dall'Ufficio Statistica del ministero, della quale tenere conto: su 199 musei statali, per l'anno 2008, 140 sono a pagamento, ossia gratuiti solo temporaneamente o solo per determinate categorie di visitatori, mentre quelli stabilmente a libero accesso sono 59. Dei 201 monumenti e aree archeologiche, censite per il 2008, 82 sono a pagamento e 119 gratuite.

Al di là, comunque, di quello che è l'ammontare complessivo delle entrate, calcolate su base annuale con riguardo all'insieme dei musei, statali e locali [9], rilevanti sono, soprattutto, i dati che risultano dalla scomposizione degli introiti secondo la fonte dalla quale originano.

Così, gli introiti provenienti da ricavi *retails*, ossia dai bookshops, dai punti di ristoro e dagli altri servizi di accoglienza e di merchandising ammontano a 3,8 euro per visitatore, per gli Uffizi, mentre a Pompei si attestano intorno allo 0,3 euro per visitatore. Dati che, peraltro, si inscrivono in una tendenza negativa che, secondo gli ultimi dati elaborati dall'ufficio statistico del ministero, segnalano una flessione dei ricavi *retails*, passati dai 43,5 milioni di euro del 2007 ai 42 milioni del 2008 [10].

Cifre, dunque, significativamente inferiori a quelle di altre esperienze. Infatti, è sempre l'indagine di Bain & Company a rilevare come il Metropolitan ottenga 14,2 euro per visitatore, il Moma 18,4 euro, la Tate Gallery 6,9.

Quanto all'altra fonte di reddito diretto, ossia ai ricavi *core*, derivanti dalla vendita dei biglietti, dalle prevendite, dalle visite guidate, la loro misura si trae, principalmente, dal rapporto in cui si trovano con i ricavi *retail* e che

è dell'1,6 per il Metropolitan, del 2,2 per Moma, del 3,8 per la Tate Gallery, quarto museo più visitato al mondo, che, con le donazioni e le strategie di marketing, riesce a moltiplicare per nove l'incasso dei biglietti. In Italia, per contro, questo rapporto si ferma allo 0,5 per gli Uffizi e scende a zero per gli scavi di Pompei.

Cifre che confermano come il museo più diffuso, in Italia, ossia quello collegato ai beni culturali, non riesca a sopravvivere con le proprie risorse. Ovvero, com'è stato detto, la funzione principale dei musei italiani (conservazione - catalogazione - restauro - tutela dei beni culturali), pur possedendo un evidente valore sociale e culturale, sembra avere un debole valore economico [11].

### 3. Verso l'impresa museale

E' con queste condizioni, dunque, e con queste necessità che si confrontano i percorsi per l'impresa museale, anche quelli già immaginati e, in alcuni casi, sperimentati.

Rappresentare, per esteso, quelle che ne sono state le configurazioni e applicazioni è compito che, per molta parte, si risolverebbe nella riproposizione di analisi, ospitate anche da questa *Rivista*, alle quali non si può che rinviare. Qui si preferisce tentarne una sistemazione che aiuti a comprendere "che cosa è stato fatto" e "che cosa resta da fare" perché le soluzioni delineate o, anche e solo, possibili conducano a esiti coerenti e, soprattutto, funzionali all'impresa museale.

A questo fine, e con l'avvertenza che le diverse misure, di là dalla collocazione che se ne può dare, non sono necessariamente alternative, ma ben possono cumularsi, fra loro, sino a essere prodromiche le une alle altre, all'interno di combinazioni capaci di dare luogo a numerose varianti applicative, due appaiono, essenzialmente, gli ordini di soluzioni sin qui praticate o, comunque, previste.

Un primo insieme è quello delle misure che si propongono di intervenire, principalmente, sui profili funzionali dei musei e, segnatamente, sulle forme in cui essi gestiscono ed erogano le attività o i servizi.

Un secondo ordine di soluzioni comprende quelle per il cui tramite s'intende agire sugli assetti organizzativi. Misure, queste ultime, connotate da un'eterogeneità elevata, che ne consiglia una scomposizione (-suddivisione) interna, a seconda siano volte a operare "all'interno" dei musei o, invece, siano chiamate ad applicarsi "all'esterno" degli stessi, vale a dire alla realtà museale-territoriale di riferimento o, più ampiamente, alla rete istituzionale della quale i singoli musei sono parti.

Quando si considerino, però, dalla prospettiva di "ciò che è stato fatto" e di "ciò che resta da fare" e, dunque, si guardi alle esperienze intervenute, s'indeboliscono le equivalenze e le complementarità, fra le misure, che la loro sistemazione astratta autorizza a immaginare.

Emerge, infatti, il ruolo differente assegnato, o che attende di essere assegnato, a ognuna di esse e se ne palesano quelle difficoltà applicative, o del rendimento, che diventano, perciò stesso, le difficoltà del cammino verso l'impresa museale.

#### 3.1. I servizi e le attività

In una posizione a sé merita, pertanto, di essere collocato il primo ordine di soluzioni, segnatamente quelle dirette ad agire sulle forme in cui i musei gestiscono ed erogano le proprie attività e, soprattutto, i propri servizi per il pubblico.

E' su di esse, infatti, che si è concentrata l'attenzione del legislatore, i cui interventi, in proposito, risalgono già all'inizio degli anni '90, vale a dire alla c.d. legge Ronchey 14 gennaio 1993, n. 4. Pertanto, sono queste, anche, le misure maggiormente applicate e, perciò stesso, più studiate, almeno nell'analisi giuridica, a ciò sollecitata anche dalle frequenti pronunce giurisprudenziali, interne e comunitarie, che ne hanno interessato molti profili delle configurazioni legislative e regolamentari succedutisi sino al 2008 [12].

Di queste misure molto, dunque, è stato detto e non s'intende riproporre qui, dove appare preferibile soffermarsi sulle ragioni che ne hanno fatto le soluzioni cui è stato, principalmente, affidato il percorso per l'impresa museale, sin qui pensato e sperimentato, ma anche quelle che più ne hanno evidenziato le difficoltà e le complessità.

Sono, queste, infatti, le soluzioni più "facili" da immaginare e, soprattutto, da provare, in quanto, apparentemente, capaci di operare senza che debba esserne investito, almeno necessariamente o direttamente, l'assetto organizzativo interno dei musei né le reti istituzionali e delle competenze nelle quali essi sono inseriti.

Queste misure, d'altro canto, si concentrano su di un complesso di attività, non a caso, per lungo tempo, definite "servizi aggiuntivi" e solo di recente rinominate "servizi per il pubblico", nei quali sono, da ultimo, comprese differenti prestazioni accessorie offerte ai visitatori, a pagamento, quali: il servizio editoriale e di

vendita dei cataloghi, l'utilizzazione economica della riproduzione dei beni, i servizi di accoglienza, di caffetteria e di ristorazione, l'organizzazione di mostre.

Misure che apparivano, e appaiono, capaci di generare nuovi o maggiori introiti, innanzi tutto, *retails*, ma, come conseguenza, anche *core*, stante la loro attitudine a qualificare il museo e, perciò, attrarre visitatori.

Quanto si è, in precedenza, ricordato sull'andamento di queste fonti di ricavi, potrebbe essere sufficiente a documentare quale ne sia stato lo scarso o limitato rendimento, nel tempo. Soprattutto, queste misure si sono dimostrate incapaci di attrarre un privato chiamato a intervenire come imprenditore del settore [13].

Le ragioni di queste difficoltà sono state oggetto di ricorrenti analisi, anche per opera degli stessi attori del sistema e di apposite commissioni d'indagine e di studio, sollecitando ricorrenti aggiustamenti legislativi e regolamentari, confluiti, da ultimo, nel d.m. 29 gennaio 2008 [14].

Regole, queste, che attendono altri provvedimenti necessari a darvi applicazione, tanto che, preferendo rinviare non solo al molto che già è stato detto, ma anche al molto che potrà dirsi, con riguardo alla nuova disciplina che è stata e che sarà dettata, si preferisce ricordare che la questione dei servizi per il pubblico è, in realtà, soltanto uno degli aspetti di un tema più ampio, che investe la stessa funzione o il ruolo delle istituzioni museali, ossia quello delle attività museali capaci di generare reddito.

Tema che alcuni responsabili di musei stanno cercando di proporre all'attenzione di un legislatore che, sino ad ora, stenta a farlo oggetto dei propri interessi e interventi e che, specie con riferimento ai musei, "in senso proprio", ossia deputati alla conservazione ed esposizione di beni culturali, si propone come questione non soltanto aperta, o forse meglio irrisolta, ma esposta a quelle difficoltà del rapporto fra tutela e valorizzazione che diventano le difficoltà di molti percorsi per l'impresa museale.

Ai musei statali continua, così, a non essere consentito immettere sul "mercato", ossia trasformare in fonti d'introiti, i prodotti di quelle che sono le loro attività tipiche, dalla ricerca all'allestimento di mostre e ciò a differenza di quanto già è possibile ad altri soggetti del settore culturale allargato, prime fra tutti le Istituzioni universitarie [15].

Molto di più sembra, invece, essere accaduto presso i musei locali, impegnati in attività che se non sono riuscite a generare significativi introiti, hanno concorso ad affermarli come agenzie polifunzionali del territorio. In questo senso, depongono i dati forniti dall'ultima rilevazione, ricordata, dell'Istituto nazionale di Statistica, i quali ne documentano una capacità di iniziativa che non si limita alle sole attività di conservazione ed esposizione dei beni, ma si estende ad attività divulgative, didattiche, editoriali, commerciali, scientifiche e di ricerca [16].

### 3.2. Gli assetti organizzativi

Quanto al secondo ordine di soluzioni, dirette ad agire sugli assetti organizzativi, si diceva dell'eterogeneità che le connota e suggerisce di distinguere le misure destinate a operare "all'interno" dei musei da quelle chiamate, invece, a intervenire sull'"esterno", ossia sulla realtà museale- territoriale di riferimento o, più ampiamente, sulla rete, anche, istituzionale della quale i singoli musei sono parti.

Delle prime, sono tipiche espressioni i provvedimenti tramite i quali si è inteso modificare la natura giuridica dei musei, trasformandoli, segnatamente, in fondazioni, ossia in soggetti formalmente privati che, in quanto tali, sono o possono essere aperti alla partecipazione di terzi, siano questi altri soggetti pubblici o privati *non profit*.

Misure, anch'esse, oggetto di estese attenzioni, in sede di analisi, sia giuridica sia economica, nelle quali sembra essersi riflesso il generale interesse mostrato per il modello fondazionale, quale strumento per la privatizzazione, spesso solo formale, di molti soggetti del settore pubblico e di alcune delle regole che ne governano le azioni.

La loro sperimentazione, tuttavia, limitata a casi emblematici, per non dire unici, quanto ai musei statali, si è confrontata con numerose difficoltà, molte delle quali correlate alle conseguenze di una privatizzazione che si estende allo statuto giuridico del personale assegnato al museo [17].

Maggiore è stato il successo di queste soluzioni presso i musei degli enti locali, dove il modello fondazionale, nelle sue diverse, possibili, declinazioni ha conosciuto applicazioni più estese e ripetute nel tempo [18]. L'ultimo esempio, in ordine di tempo, è offerto dalla [Fondazione Musei Civici di Venezia](#), istituita con delibera del Consiglio comunale della città il 3 marzo 2008, operativa dall'1 settembre 2008, e configurata come fondazione di partecipazione, con un unico socio fondatore, il Comune di Venezia [19].

Per ciò che concerne, invece, le altre misure organizzative, volte ad agire sulla realtà museale-territoriale e, più ancora, sulla rete, anche istituzionale, delle quali il museo è parte, il confronto è con una pluralità di soluzioni "aperte", ossia non tipizzate né da un legislatore statale, che si limita a delineare il disegno complessivo di cui



possono essere espressioni, né da un legislatore regionale, al quale si devono gli interventi, in tal senso, più ricorrenti ed anche più risalenti, quasi ad anticipare scelte che la legge statale avrebbe fatto proprie, molti anni dopo.

Vi è però un tratto che le connota, accomunandole e, al contempo, distinguendole dalle altre, sin qui ricordate, ed è la circostanza che queste misure non si configurino già come tappe del percorso che conduce all'impresa museale, ma creino, semmai, le condizioni perché esso prenda avvio o, meglio, perché si manifesti la capacità della cultura, e dei beni che ne sono testimonianza, di contribuire allo sviluppo sociale ed economico dei territori, ossia di esprimere quella propria dimensione, appunto, economica della quale l'impresa museale diventa strumento e insieme esito.

Appartiene a questo genere di soluzioni il disegno tracciato dal [Codice dei beni culturali e del paesaggio, nell'art. 112](#), di per sé, suscettibile di diverse applicazioni, capaci di coinvolgere sia i musei statali sia quelli locali, sia i soggetti pubblici sia quelli privati, e questi ultimi tanto come finanziatori quanto come imprenditori.

Percorso di sistema, che intende estendersi all'intero contesto entro il quale si colloca il singolo bene e che cerca, anche in tal modo, di attrarre il privato, garantendogli quelle migliori condizioni, di redditività del suo intervento, assicurate dalla piena attuazione dei principi di cooperazione posti, dal legislatore del Codice, a fondamento dei processi di valorizzazione dei luoghi e degli istituti di cultura.

Ma è questo, anche, un disegno che, ancora, attende proprie sperimentazioni e il cui rendimento, pertanto, non può essere verificato.

Eguale difficile, peraltro, è valutare appieno anche la capacità delle soluzioni organizzative accolte dalle regioni di porre le condizioni utili all'avvio del percorso che conduce all'impresa museale. In questo caso, infatti, ci si misura non solo con l'eterogeneità delle situazioni che esse propongono ma anche con il diverso grado di attuazione avuto dalle previsioni dei legislatori regionali, le cui indicazioni scontano la debolezza propria delle scelte compiute in sede legislativa, specie in un ambito, qual è quello dei beni culturali, nel quale ben maggior peso riveste l'attività paranormativa.

La soluzione tipica alla quale i legislatori regionali hanno affidato le proprie politiche, in materia museale, è consistita nella previsione dei cosiddetti "sistemi museali", all'interno dei quali gli istituti, che operano nel loro ambito territoriale, sono chiamati o, comunque, incentivati a collaborare, ponendo in essere forme di coordinamento capaci di realizzare economie di scala e di favorire una migliore fruizione e, perciò, attrattività dei musei [20].

E sono queste, anche, le prime misure adottate dai legislatori regionali, quando ben distante era l'idea di intervenire sugli assetti interni dei musei o sulle modalità di loro gestione e di gestione dei loro servizi ed attività.

Gli interventi, in proposito, iniziarono, infatti, a definirsi, negli anni '70, quando gli spazi di autonomia loro riconosciuti erano, ancora, quelli tracciati dall'art. 117 della Costituzione del 1948 e, all'interno di quei confini, declinati dai provvedimenti legislativi con i quali si diede avvio al primo e al secondo decentramento amministrativo.

E', così, del 1979, la legge del 12 aprile, n. 21, tuttora vigente, con la quale la regione Puglia dettò le proprie "norme in materia di musei di enti locali e di enti ed istituzioni di interesse locale". Interviene, invece, nel 1997, usufruendo, pur sempre, degli spazi di competenza riconosciuti dal legislatore del secondo decentramento, ossia dal d.p.r. 24 luglio 1977, n. 616, la regione Lazio con la [l.r. 24 novembre 1997, n. 42, "Norme in materia di beni e servizi culturali del Lazio"](#).

Ed è questo, della regione Lazio, uno fra gli interventi che hanno trovato anche attuazione, affiancato da misure ulteriori e, soprattutto, direttamente funzionali a una qualificazione dei musei analoga a quella che si vuole sottesa alla figura dell'impresa museale, quale l'attribuzione di un "marchio di qualità" che presuppone un riconoscimento economico alle strutture che pongano in essere attività promozionali di alto livello, prolunghino gli orari di apertura, amplino l'ambito delle proprie attività.

Dichiara espressamente di porsi come intervento volto, invece, ad attuare i nuovi e maggiori compiti amministrativi assegnati alle regioni e agli enti locali dal d.lg. 112/1998, la [l.r. Abruzzo 9 agosto 1999, n. 61](#), per la "Salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali e organizzazione in sistema dei musei locali", con cui si ripetono, sia pure con linguaggio ed espressioni, tecnicamente incerte se non approssimative, le soluzioni già accolte dalla [l.r. Marche 24 marzo 1998, n. 6](#) [21].

Ma è dopo la riforma costituzionale del 2001, e prima che venga approvato il Codice dei beni culturali e del paesaggio, che alcune regioni (re-)intervengono, in materia, con provvedimenti che ambiscono a porsi come vere e proprie leggi di sistema.

Fra queste, la regione Umbria con la sua [l.r. 22 dicembre 2003, n. 24, "Sistema museale regionale - Salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali connessi"](#), poi modificata e integrata con l.r. 21 luglio 2004, n. 13 [22].

Escludendo altre iniziative analoghe, adottate con riferimento a specifiche tipologie di musei, altre regioni hanno preferito affidarsi a strumenti diversi dai "sistemi museali regionali", ma pur sempre vocati a forme di collaborazione e di coordinamento, capaci di valorizzare le attività museali [23].

Se un limite sembra, comunque, appartenere a questi provvedimenti regionali, al di là e oltre la mancata o difficile attuazione che ne è stata data, esso sembra risiedere, principalmente, nell'episodicità degli interventi o, meglio, nell'assenza di politiche di sistema capaci di esprimere un'attenzione diffusa e costante nei confronti dei beni culturali e, in particolare, museali.

Prova ne sia che molte regioni continuano, tuttora, ad appoggiare le proprie politiche, in materia, ai provvedimenti legislativi adottati negli anni immediatamente successivi ai primi decentramenti amministrativi e, da allora, solo parzialmente modificati.

Un insieme, dunque, scomposto quanto eterogeneo, del quale fanno parte anche i numerosi provvedimenti, con i quali talune regioni, a seguito del terzo decentramento amministrativo, degli anni 1997-1998, sono intervenute nel settore, ma al mero scopo di disporre conferimenti di funzioni e di compiti al sistema delle autonomie che si sono, il più delle volte, limitati a ripetere le indicazioni generali, nonché generiche, del legislatore statale e, perciò stesso, inidonee ad agire sul sistema di gestione o di organizzazione dei musei.

D'altro canto, è ben noto come molte regioni abbiano preferito affidare le proprie politiche o, meglio sarebbe dire, i propri interventi, nel settore, ad altri strumenti, soprattutto, a quegli accordi con il centro statale che, lungi dal realizzare o favorire l'accoglimento di soluzioni organizzative, capaci di incidere sulla realtà museale e territoriale di riferimento, hanno ridotto, e talvolta, negato il ruolo di molti attori del sistema, tanto degli enti locali quanto dei privati.

#### 4. Dove si ferma il percorso, ovvero le difficili relazioni di sistema

Quanto si è, fin qui, ricordato, non esaurisce la mappa delle possibili soluzioni né tantomeno delle proposte di soluzione che si sono succedute, per dare avvio al percorso che conduce all'impresa museale. L'esperienza, ove compiutamente indagata, offrirebbe altri esempi o, forse sarebbe meglio dire, altri "casi", ulteriori a quelli richiamati, ognuno dei quali rappresenta una declinazione delle vie intraprese allo scopo.

Una simile verifica, tuttavia, non potrebbe che offrire una conferma, sicuramente più ampia ma non più eloquente, delle difficoltà che si sono opposte al pieno compimento del percorso.

Perciò appare preferibile, a questo punto, chiedersi, in via di sintesi, che cosa abbia connotato le esperienze sin qui tentate e che cosa, per converso, sia loro mancato.

Un tratto, più di altri, sembra accomunare le diverse misure, sia quelle attente ai profili funzionali sia quelle rivolte agli assetti organizzativi, ed è la ricerca di partners, pubblici o privati, con i quali porre in essere forme di cooperazione e collaborazione atte a ovviare alle difficoltà che le singole istituzioni museali incontrano a qualificarsi come "risorsa capace di generare risorse".

Una ricerca di interlocutori che interessa la valorizzazione di tutti i beni culturali, ma che, nelle esperienze riguardanti le strutture museali, e non solo, è stata affidata, in prevalenza, all'offerta di "spazi" o di "momenti" d'incontro "esterni" al museo, ossia volti a esprimersi in soluzioni organizzative o gestionali che non investono, direttamente, il modo di essere e di operare dei musei.

Il settore dei beni culturali, in sostanza, sembra aver riproposto quanto, da sempre, accompagna ogni percorso di collaborazione dei soggetti pubblici, fra loro o con terzi, vale a dire la resistenza a quei cambiamenti funzionali e strutturali che sono il presupposto di ogni relazione.

Difficoltà e resistenze che, quando interessano le istituzioni di questo settore, dipendono anche da qualche cosa d'altro, che ne consolida, quasi ne intensifica, aggravandoli, gli effetti. Questo "altro" consiste nelle esigenze e, perciò, nello "statuto" speciale dei beni culturali e della loro tutela, le cui ragioni, prevalenti e prioritarie, si traducono nel ruolo forte, e asimmetrico, delle competenze e degli apparati tecnici chiamati a garantirli.

Il loro intervento, necessario ed esclusivo, conferma ogni rapporto che coinvolga i beni culturali, condizionando, sino a comprometterla, o finanche a negarla, quella valenza del bene culturale e, perciò, anche, della struttura museale, come "sistema di relazioni" che, per i saperi storico-artistici, ne costituisce il carattere distintivo.

Come a dire che, se il bene culturale è un sistema di relazioni, se in ciò trova il proprio significato ed anche la condizione che lo rende capace di contribuire, direttamente o indirettamente, allo sviluppo sociale ed economico



dei territori, i soggetti a esso preposti stentano a rendersi disponibili a quei passaggi e a quei cambiamenti che ogni sistema di relazioni richiede.

Per i musei statali, meglio, per quello che ne è il modello prevalente o, come suole dirsi, "proprio", deputato all'acquisizione, conservazione ed esposizione di beni culturali, queste resistenze al mutamento dei propri statuti e dei propri assetti, sono, del resto, e a loro volta, qualche cosa di più e di "altro", ossia sono le resistenze al mutamento espresse dall'apparato, di cui essi costituiscono strutture periferiche, ossia dal ministero per i Beni e le Attività culturali.

Di questo ministero tutto si può dire tranne che non abbia subito cambiamenti e ridefinizioni della propria organizzazione: nove interventi legislativi e quattro riforme regolamentari, da quando è stato istituito con decreto legislativo 20 ottobre 1998, n. 368, non possono certo farsi equivalere ad un immobilismo dell'amministrazione. Tuttavia, nessuna di queste modifiche ha risposto all'esigenza di costituire l'apparato, in tutte le sue articolazioni, come interlocutore di altri soggetti.

Anche la più recente innovazione, dovuta al [d.p.r. 2 luglio 2009, n. 91](#), con la quale, nel quadro di una riorganizzazione, nel senso della razionalizzazione e dell'alleggerimento dell'amministrazione centrale, si è istituita una nuova "Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale" [24], non sembra idonea a favorire "nuovi modi di porsi" dell'apparato e delle sue strutture, comprese quelle museali.

Se tra le necessità delle relazioni con soggetti terzi, pubblici e, soprattutto, privati, vi è anche quella di un'azione e, perciò, di un assetto organizzativo che, per flessibilità, efficienza ed efficacia sia capace di favorirle, la presenza di un nuovo "centro" decisionale, pur espressamente dedicato a quelle attività-funzioni che servono ai percorsi per l'impresa museale, ma chiamato ad aggiungere il proprio intervento a quello di altre direzioni generali e soggetti centrali, nonché a quello delle direzioni regionali e delle soprintendenze di settore, come ben si è evidenziato, "infittisce le "linee di comando", quasi ad annunciare un aggravamento e un rallentamento dei processi decisionali in materia di valorizzazione che solo la prassi potrà smentire o correggere [25].

Lontane, pertanto, sembrano essere anche le possibilità dei musei statali di vedere un allentamento della rete organizzativa e delle competenze, nella quale sono inseriti, e perciò dei vincoli che ne avvolgono l'azione.

Ai musei è garantita, anche legislativamente, un'autonomia scientifica, ma ben più distante appare il riconoscimento, loro, di un'autonomia, anche organizzativa, che li conduca a dotarsi di uno statuto e di un regolamento con il quale definire le proprie finalità e attività, sia di tutela sia di valorizzazione e promozione del patrimonio di cui dispongono.

Le soluzioni, da tempo suggerite, in proposito, e così evocate dallo stesso decreto istitutivo del ministero nonché raccomandate nel [documento congiunto](#), fra ministero ed enti territoriali, del 10 maggio 2001, sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, sono state, solo parzialmente, accolte e sperimentate, sia pure con riferimento a strutture e istituzioni, fatte oggetto di uno statuto speciale, derogatorio, che ne ha, peraltro, palesato la limitata incidenza, specie agli effetti del percorso che potrebbe condurre all'impresa museale.

Sullo sfondo è rimasto il riconoscimento, specie per i musei statali, di altri spazi di autonomia, come quelli che potrebbero condurli ad aprirsi a professionalità e a saperi, capaci di favorirne una gestione secondo criteri e logiche di interazione con gli altri soggetti, pubblici e privati, della valorizzazione o come quelli capaci di conferire ai musei un'autonomia, anche finanziaria, di entrata e di spesa.

Misure queste ultime, per ora, solo ipotizzate, di recente, anche in sede ministeriale [26], la cui adozione richiederebbe altri interventi, di sistema, che investano la stessa amministrazione statale, e non solo quella di settore. Esse introducono, infatti, a un percorso complesso, destinato ad agire sulla destinazione degli introiti derivanti dai biglietti e che, attualmente, sia pure in esito a una procedura complessa, ritornano all'ente proprietario, per essere destinati a finalità che non sono strettamente correlate alle necessità dei musei che quelle risorse hanno generato.

Non diversi, peraltro, sono gli scenari disponibili ai musei degli enti locali, parimenti sottoposti alle ragioni della tutela e alle competenze nonché agli apparati del centro statale chiamati a garantirle, ma, quanto a scelte gestionali e di assetti organizzativi, liberi dai vincoli della rete istituzionale e "di comando" che avvolge i musei statali.

Anche per essi, comunque fermi sulla soglia che li condurrebbe all'autonomia finanziaria, sono riscontrabili solo limitate esperienze di autonomia organizzativa e gestionale [27].

Molto di ciò è dipeso, indubbiamente, dalla resistenza, che è stata, pure, dei governi territoriali ad adeguare le proprie politiche e i propri strumenti di intervento nonché, ancor prima, i propri apparati alle possibilità e alle necessità della valorizzazione, quale ambito funzionale assegnato anche alle loro competenze.

Molto altro, e forse molto di più, è dipeso dai ripetuti interventi con i quali il legislatore statale ha inteso rispondere alle istanze del decentramento e dell'apertura ai privati, ribadendo il ruolo del centro statale, quasi a impegnarsi in una sorta di "difesa" delle competenze e degli apparati ministeriali, che ha condotto alla continua ridefinizione dei percorsi utili all'avvio di un sistema di relazioni fra i diversi attori, pubblici e privati.

Una soggettività rafforzata del ministero, come contrapposta all'apertura del settore ad altri soggetti, che è diventata ragione di indebolimento del sistema di relazioni possibili, almeno di quelle che non si risolvano in rapporti verticali con l'apparato ministeriale, e che, di conseguenza, neppure ha agevolato il compimento del percorso che conduce all'impresa museale e, più ampiamente, all'espressione della dimensione economica della cultura.

Quasi a esserne prova, sono gli ambiti e le strutture, anche museali, meno occupate dal ruolo forte e asimmetrico dell'apparato ministeriale e che meno si sono "giovate" delle ricorrenti attenzioni del legislatore statale, ad avere conosciuto iniziative e politiche capaci di affermare la capacità della cultura, e dei suoi beni, materiali e immateriali, di contribuire, direttamente o indirettamente, allo sviluppo sociale ed economico dei territori, facendone occasione e motivo di relazioni aperte ad altri soggetti, pubblici e privati.

Eloquenti, in tal senso, sono le vicende che hanno interessato quelli che, già all'inizio di queste pagine, s'indicavano come gli "altri" musei, ossia i musei che, per essere dedicati alle arti contemporanee e, più ancora, a quella che è definita l'arte esistente, conoscono un rapporto più agevole, e meno asimmetrico tra le ragioni della valorizzazione e quelle della tutela.

Sono essi ad avere consentito l'affermazione di un diverso modo di rapportarsi ai privati, chiamati a farsi partners delle istituzioni museali. Sono essi a documentare l'accoglimento di soluzioni organizzative e gestionali, informate ai canoni dell'economicità nonché caratterizzate da un ampliamento delle attività consentite e avviate dalle strutture museali.

E' questo il caso, ad esempio, della Triennale di Milano, già ente pubblico ma trasformata con il d.lg. 20 luglio 1999, n. 273, in Fondazione, chiamata a svolgere e promuovere attività di ricerca, di esposizione e di documentazione, la quale riesce ad autofinanziarsi per il 63%, ma è il caso anche di molti musei nati, soprattutto, su iniziativa delle amministrazioni locali.

Tutto questo al di là e, dunque, oltre a quello che può essere, e si va affermando come, il ruolo espletato dai privati nell'ambito di rapporti di sponsorizzazione o di mecenatismo, comunque territorialmente delimitati oltre che limitati a quelle realtà culturali, e museali, che possano giovare della presenza e dell'azione, necessariamente territoriale, di soggetti *no profit* forti, come sono, fra tutti, le fondazioni bancarie.

Anche in merito a queste esperienze, molto altro vi sarebbe da dire. L'ampiezza delle questioni, sottese e connesse, è, tuttavia, tale che esaminarle, in questa sede, significherebbe modificare lo stesso oggetto dell'analisi.

Qui basti, perciò, ricordare come sia sempre con riguardo agli "spazi", meno occupati dal ruolo forte del ministero e dalle attenzioni del legislatore statale, che si sono avute anche iniziative dei governi territoriali, capaci di contribuire all'affermazione della dimensione economica della cultura.

Così, sempre, nell'ambito dell'arte esistente, della cultura contemporanea [28], del patrimonio culturale immateriale [29] e, soprattutto, in quello parallelo, nonché comunque afferente al medesimo apparato ministeriale, dello spettacolo.

Quanto allo spettacolo, sia dal vivo sia cinematografico, numerose, infatti, sono, ormai, le regioni intervenute, negli "spazi" che i silenzi e le assenze del centro statale hanno lasciato loro disponibili, con provvedimenti capaci di riconoscere e, di più, alimentare la dimensione economica di queste espressioni della cultura [30], espressamente elevate a "ragioni" dello sviluppo economico del territorio.

Politiche e iniziative che se non sono certo sufficienti a dimostrare che le autonomie territoriali possano "fare meglio" del centro statale, non foss'altro per le inerzie che, ancora, interessano molte regioni, quanto meno inducono dubbi in merito alla necessità, o anche e solo all'opportunità, di fondare il sistema dei beni culturali e, più ampiamente, della cultura, sulla "soggettività forte" dell'apparato ministeriale.

Un ruolo, questo del ministero, che si definisce, in realtà, come il prodotto e, insieme, come il presupposto di indicazioni normative che stentano a essere confermate da un'esperienza che vede quello stesso apparato "debole": debole quanto a risorse umane ed economiche, carenti o inversamente disponibili alle necessità espresse dalle singole strutture; debole quanto a rendimento dei propri interventi e delle proprie politiche, spesso ostacolate dalla complessità organizzativa e perciò anche funzionale dell'apparato; debole, pertanto, per la difficoltà ad accedere a processi decisionali capaci di soddisfare le richieste delle strutture e dei beni culturali, come dimostrano anche le recenti scelte di rispondervi, chiudendo l'amministrazione in soluzioni commissariali.

Debolezza, di un soggetto la cui "forza" trasmuta in un postulato di autosufficienza, che impedisce l'avvio non soltanto di un sistema di relazioni con i soggetti privati, specie quando chiamati a intervenire come imprenditori del settore, ma ostacola anche il consolidamento di quelle relazioni di sistema necessarie a fare dei beni culturali e delle strutture museali "risorse capaci di generare risorse". Un obiettivo, il cui conseguimento richiede, infatti, condizioni di contesto che possono essere solo esito di sinergie fra amministrazioni, anche statali.

Di queste necessità, peraltro, sembrerebbe esservi consapevolezza da parte del legislatore statale, come dimostrano alcune scelte del Codice, più volte richiamate. Quanto il loro soddisfacimento, però, passi anche attraverso un ripensamento del ruolo, della struttura del ministero, nelle sue articolazioni centrali e periferiche, dei suoi strumenti di intervento non sembra essere altrettanto acquisito alla consapevolezza di quello stesso legislatore e, ancor più, dello stesso apparato.

## Note

[1] Una capacità indagata e, riconosciuta, nello studio [The Economy of Culture in Europe, redatto, nell'ottobre 2006, da Kea European Affairs](#), per conto della Direzione Generale per l'Educazione e la Cultura della Commissione Europea e dal quale risulta come la cultura abbia contribuito per il 2,6% del Pil Ue nell'anno 2003, arrivando a occupare quasi 5,8 milioni di persone nell'anno 2004, tanto da potersi considerare uno fra i settori di maggiore crescita reddituale e occupazionale.

[2] Rinviando ai dati che si riporteranno, di seguito, in merito alla situazione italiana, basti ricordare, qui, le difficoltà con le quali si sta confrontando anche il sistema museale e, per altri aspetti, l'intero settore culturale in Francia. Le riduzioni del personale pubblico, promosse dal governo Sarkozy, i tagli ai finanziamenti destinati ai musei, peraltro incapaci, secondo le cifre offerte dal medesimo governo, di attrarre il previsto numero di visitatori e, dall'altra parte, le resistenze espresse nei confronti del ricorso all'intervento finanziario di privati e dello stesso approccio, "economico", alla cultura, è stato ragione di scioperi che nel novembre e dicembre 2009 hanno interessato molti musei, compreso il Louvre e il Centre Pompidou. Sul punto, cfr. *La stampa*, 4 dicembre 2009. Sulle difficoltà che, del pari, interessano i musei statunitensi e sulle vie percorse nel tentativo di superarle, cfr. lo studio dell'[American Association of Museums](#), *Service Despite Stress: Museum Attendance and Funding in a Year of Recession*.

[3] Cfr. art. 101, comma 2, lett. a) Cod., dopo le modifiche apportate con [decreto legislativo 26 marzo 2008, n. 62](#).

[4] Cfr. [art. 3 statuto Icom, nell'ultima versione](#), approvata a Vienna il 24 agosto 2007.

[5] Basti, infatti, ricordare che, poiché il percorso per l'impresa museale è espressione di scelte effettuate nell'ambito delle attività di valorizzazione, i musei pubblici, al pari degli altri beni culturali, usufruiscono di soluzioni differenti, secondo il soggetto cui appartengono e che, in quanto tale, è legittimato a definirle. Musei pubblici, corrispondenti, secondo le rilevazioni della Corte dei conti, al 66% del totale, che, al loro interno, sono per il 72% comunali, per il 4% provinciali, per l'1% regionali e per il 20% statali.

[6] Cfr. art. 16 d.p.r. 26 novembre 2007, n. 233, [come modificato dal d.p.r. 2 luglio 2009, n. 91](#).

[7] Per la rappresentazione compiuta dei risultati [dell'Indagine sugli Istituti di antichità e d'arte e i luoghi della cultura non statali, cfr. Istat](#). Nel complesso, dunque, le istituzioni museali statali e locali italiane ammontano a 4.742: patrimonio inferiore solo a quello della Germania dove, nel 2006, risultavano 6.175 musei e istituzioni similari. Sempre dalle rilevazioni Istat, sopra citate, risulta, infatti, che le strutture museali del Regno Unito sono poco meno di 2.000, quelle della Spagna meno di 1.500, gli istituti francesi riconosciuti come Muse'es de France 1.173, mentre in tutti gli altri paesi europei il patrimonio museale non raggiunge le 1.000 unità. Dati che, peraltro, come precisa il rapporto Istat (nt. 2, pag. 3) sono forniti dall'European Group on Museum Statistics (Egmus), ma riferiti ad anni vari e "non sempre riconducibili a una definizione statistica comune e armonizzata, in quanto basati su definizioni nazionali non sempre coincidenti".

[8] Risultati resi noti nel corso del convegno, organizzato da [Confimprese](#), "Cultura, Turismo e Mercato. Il patrimonio artistico: motore dello sviluppo del sistema Italia", Roma, Cnel, 5 novembre 2009.

[9] In proposito, può, ad esempio, essere utile ricordare che le rilevazioni Istat, per il 2006, indicano un introito, riferito a tutto il patrimonio culturale, superiore ai 253 milioni e 700.000 euro.

[10] Su questi dati, cfr. anche A. Cherchi, *Bar nei musei ancora senza gara*, in *Il Sole 24 ore*, 12 gennaio 2010, p. 34.

[11] Così, W. Santagata, *La fabbrica della cultura. Ritrovare la creatività per aiutare lo sviluppo del paese*, Bologna, Il Mulino, 2007, pp. 111 ss.

[12] In proposito, e per quanto concerne la disciplina legislativa, oggetto, da ultimo, di modifiche, sia pur lievi, per opera del decreto legislativo 26 marzo 2008, n. 62, si rinvia a [G. Piperata, Servizi per il pubblico e sponsorizzazioni dei beni culturali: gli artt. 117 e 120](#), in *Aedon* 3/2008. Quanto alle analisi delle precedenti scelte codicistiche e legislative cfr. [G. Piperata, La nuova disciplina dei servizi aggiuntivi dei musei statali](#), in *Aedon* 2/2008; [M. Cammelli, Pubblico e privato nei beni culturali: condizioni di partenza e punti di arrivo](#), in *Aedon* 2/2007; [G. Piperata, I servizi culturali nel nuovo ordinamento dei servizi degli enti locali](#), in *Aedon* 3/2003; [G. Sciullo, I servizi culturali degli enti locali nella finanziaria per il 2002](#), in *Aedon* 1/2002; [A. Pericu, Fattispecie e regime della gestione dei servizi pubblici locali privi di rilevanza industriale](#), in *Aedon* 1/2002; R. Cappelli, *Politiche e poetiche per l'arte*, Milano, Electa, 2002, spec. pp. 20 ss.

[13] In proposito, ci si permette di rinviare a C. Barbati, *Esternalizzazioni e beni culturali: le esperienze mancate e le prospettive possibili (dopo i decreti correttivi del Codice Urbani)*, in C. Mignone - G. Pericu - F.A. Roversi Monaco (a cura di), *Le esternalizzazioni*. Atti del XVI Convegno degli amministrativisti italo-spagnoli, Genova, 25-27 maggio 2006, Bononia University Press, Bologna, 2007, p. 220, dove si rilevava come, anche nell'indagine della Corte dei Conti sulla gestione dei c.d. servizi aggiuntivi negli istituti e nei luoghi di cultura dello Stato, già al 2005 risultasse una flessione nell'intervento dei privati, esito anche dei frequenti casi di dismissione che si sono registrati dal 2002, dopo gli incrementi del periodo 1997-2001 (delibera n. 25/2005/G del 12 dicembre 2005).

[14] Quanto alle indagini effettuate in sede istituzionale, oltre a quella citata della Corte dei conti, si cfr. anche, per il passato, il [Documento conclusivo sull'indagine conoscitiva sui nuovi modelli organizzativi per la tutela e la valorizzazione dei beni culturali](#), della VII Commissione, Senato della Repubblica 2001. Da ultimo, si ricorda, per il 2006, la costituzione, presso il Mibac, di una Commissione per la definizione degli standard di valorizzazione dei beni culturali, c.d. Commissione Montella, nel cui ambito si è dato vita all'istituzione, fra le altre, di un'apposita Sottocommissione, chiamata a verificare quali fossero i profili critici della normativa in tema di servizi d'accoglienza e ospitalità nei musei e a proporre nuovi principi e criteri di disciplina. Per il rapporto licenziato, da questa, cfr. [Aedon 2/2008](#). Quanto agli interventi critici e alle proposte espresse dai soggetti privati, attori del settore, si rinvia per tutti alle posizioni, di recente, espresse, da Confindustria, in collaborazione con Confcultura, in *La valorizzazione della cultura fra Stato e mercato*, Roma, Editore Sipi, 2008, pp. 59 s.

[15] In proposito, cfr. le osservazioni di [M.V. Marini Clarelli](#), *La Galleria nazionale di arte moderna e contemporanea di Roma*, in [Aedon 2/2008](#).

[16] Il rapporto Istat, sopra citato, precisa, infatti, che nel descrivere le attività svolte, il 42,1% degli intervistati ha dichiarato di aver provveduto alla manutenzione e conservazione del patrimonio di cui è detentore, attuando interventi di restauro conservativo, il 13,5% ha dichiarato di avvalersi, a tal fine, di un proprio laboratorio di restauro. Il 52,4% delle istituzioni svolge attività didattica e il 43,9% ha una sala o un laboratorio appositamente attrezzati e dedicati alle attività didattiche, di studio o di ricerca. Inoltre, da questa rilevazione risulta che quasi la metà dei musei e degli istituti similari è stata attiva nell'attività culturale e di divulgazione, il 44,6% di essi ha organizzato convegni, seminari, conferenze, il 48,7% mostre ed esposizioni temporanee. Un istituto su quattro, poi, ossia il 26,3% ha curato la produzione di sussidi audiovisivi e informatici, mentre, "per quanto attiene all'attività più propriamente commerciale, il 41,2% degli istituti è organizzato per la vendita di pubblicazioni di materiali informativi e di riproduzioni dei beni e delle collezioni esposte, mentre solo una struttura su dieci ha una caffetteria o di un punto di ristorazione o di un guardaroba per i visitatori".

[17] Questa è stata l'esperienza di quella che, ad oggi, costituisce la sola esperienza di modello fondazionale per i musei statali, specie quelli che tali sono in senso proprio, ossia la Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino, istituita, nell'ottobre 2004. Per una prima analisi di questa soluzione, cfr. [S. Foà](#), *Lo statuto-tipo della fondazione museale: il caso del Museo egizio di Torino*, in [Aedon 2/2003](#). Inoltre, quanto all'attenzione prestata a questo strumento, cfr. anche [D. Nardella](#), *La prospettiva di una legge per l'istituzione della "Fondazione Galleria degli Uffizi"*, in [Aedon 2/2003](#). E' presto, invece, per immaginare quali saranno gli esiti del modello fondazionale previsto anche per il Maxxi, ossia per il Museo nazionale delle arti del XXI secolo, primo museo pubblico nazionale dedicato alla creatività contemporanea, costituito nel luglio del 2009, sulla base del d.m. 15 luglio 2009, con il quale si è data attuazione a quanto previsto dall'[art. 25 legge 18 giugno 2009, n. 69](#), recante "*Disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché in materia di processo civile*".

[18] Esperienze, comunque, quantitativamente contenute, se si pensa che, sempre dalle rilevazioni Istat, ricordate, con riferimento al 2006, risulta che l'80% delle istituzioni è gestita dagli stessi soggetti titolari, "in tre casi su quattro" (75,3%) tramite responsabilità diretta e solo in misura residuale (5,5% dei casi) in forma consortile pubblica, in forma associata o affidamento in house, mentre il ricorso a forme di gestione indiretta tramite concessione a terzi o affidamento a un soggetto autonomo appare minoritario (19,2%).

[19] Provvista di completa autonomia gestionale e amministrativa, improntata a una logica imprenditoriale, è aperta alla partecipazione di soci sia pubblici sia privati, chiamati a sostenerne le finalità di gestione e valorizzazione del patrimonio culturale degli undici musei civici veneziani.

[20] Sempre dalle rilevazioni Istat, citate, risulta che al 2006, circa il 42,2% delle strutture censite appartiene a circuiti territoriali o tematici. Una tendenza verso il coordinamento meno accentuata nelle regioni del Mezzogiorno, dove la quota di istituti che aderiscono a forme associative è, notevolmente, inferiore alla media nazionale (22,2% nel Sud e 28,4% nelle Isole).

[21] Legge regionale, questa, delle Marche, recante "nuove norme in materia di salvaguardia e di valorizzazione del patrimonio culturale delle Marche e di organizzazione in sistema del museo diffuso", ove il riferimento è, comunque, effettuato, come si evince dal titolo stesso della legge, non al "sistema museale regionale", ma al "museo diffuso", proposto come "sistema operativamente unitario", sebbene, come sarà, poi, quello descritto dalla l.r. Abruzzo del 1999, "articolato per ambiti subregionali" e "fondato sull'autonomia dei soggetti aderenti", il cui obiettivo è "che nell'intero ambito regionale siano assicurati almeno i livelli minimi qualitativi e quantitativi delle dotazioni e delle prestazioni occorrenti per la normale opera di tutela e di valorizzazione della generalità del patrimonio culturale e per la funzionalità, la qualità e la redditività dei servizi museali".

[22] Provvedimento che, peraltro, si inserisce, tanto da poggiarsi su di esso, per ciò che concerne le modalità operative, sulla precedente l.r. Umbria 3 maggio 1990, n. 35, recante "norme in materia di musei degli enti locali e di interesse locale".

[23] Così, per la regione Liguria, alla quale si è dovuta l'approvazione, con [l.r. 31 ottobre 2006, n. 33](#) del "testo unico in materia di cultura". Fra gli strumenti utilizzati: l'istituzione di un Sistema informativo in materia di beni culturali (art.13) e l'esplicito riconoscimento del ruolo dei privati, chiamati a partecipare alla gestione dei beni culturali e alla loro

valorizzazione e, perciò, possibili parti di contratti di sponsorizzazione o di accordi di collaborazione con la regione (art.16).

[24] Cfr. [art. 8 d.p.r. 26 novembre 2007, n. 233](#), recante il "Regolamento di riorganizzazione del ministero per i Beni e le Attività culturali, a norma dell'art.1, comma 404, della legge 27 dicembre 2006, n. 296, aggiornato con le modifiche apportate dal decreto del Presidente della Repubblica 2 luglio 2009, n. 91".

[25] In questo senso, si cfr. [G. Sciuillo, Il Mibac dopo il d.p.r. 91/2009: il "centro" rivisitato](#), in *Aedon* 3/2009.

[26] In questo senso, cfr. la dichiarazione resa dal Direttore generale per la valorizzazione del patrimonio culturale, in apertura della già ricordata, giornata sul "Patrimonio artistico: motore dello sviluppo del sistema Italia", organizzata il 5 novembre 2009.

[27] Sono sempre i dati Istat a documentare come solo il 31,0% del totale dei musei non statali risulti dotato di uno statuto e solo il 36,5% abbia adottato un regolamento che ne disciplini l'organizzazione interna. Egualmente in ritardo appare l'adozione di strumenti di rendicontazione finanziaria: d'altro canto, solo il 18,7% degli istituti ha dichiarato di disporre di un bilancio autonomo. La carta dei servizi, inoltre, risulta presente solo nell'8,5% delle istituzioni censite.

[28] Basti ricordare esperienze come quelle della regione Lombardia, la quale, avvalendosi delle possibilità offerte dalla l.r. 29 aprile 1995, n. 35, "Interventi della regione Lombardia per la promozione, il coordinamento e lo sviluppo di sistemi integrati di beni e servizi culturali", ha dato avvio, in fine 2009, a un progetto, noto come Twister, di alleanza fra dieci musei lombardi, allo scopo di selezionare, esporre e acquisire opere di arte contemporanea, progettate e prodotte allo scopo, tramite un concorso internazionale. A essa si aggiungano, poi, gli interventi attuati, da altre regioni, come la Toscana, con la sua l.r. 18 febbraio 2005, n. 33 di "interventi finalizzati alla promozione della cultura contemporanea in Toscana".

[29] Sul punto, cfr., ad es. la l.r. Lombardia 23 ottobre 2008, n. 27, per la "valorizzazione del patrimonio culturale immateriale".

[30] Tra le iniziative legislative più recenti, quella delle Marche, intervenuta con la l.r. 31 marzo 2009, n. 7 per il sostegno del cinema e dell'audiovisivo, quella della Lombardia e della sua l.r. 30 luglio 2008, n. 21, recante "norme in materia di spettacolo", ove si riconosce, espressamente, già nell'art.1, la capacità di questa espressione "artistica", componente essenziale della cultura, di "contribuire allo sviluppo economico", e su questa base si assegna alla regione il compito di promuovere la diffusione dello spettacolo, la formazione e l'aggiornamento del personale, nonché di favorire l'imprenditoria giovanile nel settore dello spettacolo. Si può, inoltre, ricordare l'esperienza della regione Liguria che con l.r. 31 ottobre 2006, n. 34 ha dettato una propria "Disciplina degli interventi regionali di promozione dello spettacolo dal vivo", di cui premessa è il riconoscimento della loro incidenza sullo sviluppo del territorio nonché l'esperienza della regione Umbria, intervenuta con l.r. 6 agosto 2004, n. 17 a riconoscere lo spettacolo come "momento fondamentale (anche) dello sviluppo economico", del quale intende favorire la crescita anche tramite gli strumenti "della promozione integrata" (art. 2).