Tratto dalla rivista: *"Queste Istituzioni"*

Interesse privato e logiche aziendali nella gestione del patrimonio culturale



Il problema del patrimonio culturale: le gestioni pubbliche

Accanto ad alcune testimonianze di sicura eccellenza nella gestione di istituti e luoghi della cultura da parte di enti pubblici, non è forse un caso che la massima parte di esperienze di maggior insuccesso nella conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale sia rappresentata da gestioni pubbliche. Anche se l'arrivo dello Stato viene da taluni visto come la salvezza ai mali culturali, epurata da pregiudizi romantici ed ideologici la realtà si svela esattamente opposta (come messo in luce da Paolo Conti, Soffitti crollati e statue senza testa. I tesori che l'Italia non sa difendere, in Corriere della sera, 16 marzo 2014, p. 25). In molti casi, il settore pubblico non è stato solo incapace di gestire ma finanche di tutelare, come la triste vicenda del Real sito di Carditello dimostra, essendo avvenute, le numerose spoliazioni del passato, in perfetto regime di diritto pubblico. Se ciò è vero, bisogna dedurne che **il problema non è rappresentato (solo) né dalla natura del soggetto gestore né dalle risorse finanziarie ma dal modo di gestirle e dalle motivazioni che ispirano coloro che sono chiamati a farlo.**

L'analisi delle cause: l'assenza di motivazione nel gestire risorse altrui

Tutti i settori della Pubblica amministrazione agiscono per uno scopo di interesse pubblico per la realizzazione del quale le persone preposte dovrebbero agire secondo un movente meramente ideale, atteso il carattere di variabile indipendente della retribuzione di ciascun dipendente pubblico; nel settore del patrimonio culturale, poi, tale presupposto è aggravato dall'errata convinzione per la quale lo scopo culturale dovrebbe giustificare l'epurazione di qualsiasi logica aziendale, come se la natura del mezzo dovesse coincidere con la natura dello scopo ultimo da realizzare. Bisogna però chiedersi se l'interesse pubblico sia meglio raggiungibile stimolando (solo) l'idealità e le qualità morali di ciascuno ovvero, molto più banalmente ma forse efficacemente,

utilizzando i moventi egoistici (sic!) di ogni lavoratore in maniera tale che ogni addetto della P.A. sia in qualche modo obbligato a raggiungere quello stesso scopo di pubblica utilità.

Nel teorizzare la logica dello scambio, ne *La ricchezza delle nazioni,* Adam Smith riconosceva con franchezza da pochi altri ammessa che "*l'uomo ha un bisogno quasi costante dell'aiuto dei suoi simili, ed invano se l'aspetterebbe soltanto dalla loro benevolenza. Potrà più probabilmente se può indirizzare il loro egoismo a suo favore, e mostrare che per loro è vantaggioso fare ciò che egli richiede (...). Non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo il nostro desinare, ma dalla considerazione del loro interesse personale. Non ci rivolgiamo alla loro umanità ma al loro egoismo*". L'intuizione di Adam Smith mantiene inalterata da trecento anni la sua esattezza: la chiave per la dinamizzazione di ogni organizzazione umana (e, a fortiori, di quella aziendale, tale essendo anche quella pubblica) è rappresentata dalla individuazione di obiettivi egoistici che possano formare un tassello di un piano più generale in grado, nel suo complesso, di realizzare finalità di pubblico interesse. Le qualità morali superiori e la bontà possono essere proprie di uomini straordinari o dotati di particolare vocazione ma non possono essere presunte (e pretese) identicamente in ciascuno e men che mai in ciascun dipendente pubblico (se ci s'intende sfamare, di norma non ci si affiderà all'ospitalità del vicino o alla generosità di una mensa caritatevole ma di un ristorante-azienda a carattere lucrativo, come notato da Smith già nel XVIII sec.). Quel che s'intende semplicemente ricordare è che **i risultati migliori si ottengono solo se si riesce ad utilizzare e piegare l'interesse egoistico di ogni soggetto inserito nell'organizzazione aziendale verso risultati di utilità collettiva**. Tale logica si pone agli antipodi della configurazione delle retribuzioni come variabili indipendenti della produttività e si traduce operativamente nell'esaltazione del condizionamento delle retribuzioni, degli scatti di carriera, dei premi, delle onorificenze e dei benefits di ogni tipo al raggiungimento dei risultati precisi, utili e chiaramente misurabili rispetto ai quali deve ruotare l'assetto (government) e la dinamica (governance) dell'organizzazione aziendale (pubblica e non); ciò presuppone, a sua volta, il concepimento di un sistema di controllo capace di premiare coloro che controllano a misura che costoro sappiano, a loro volta, premiare o sanzionare coloro che sono sottoposti al loro controllo.

La traduzione operativa nel settore del patrimonio culturale

Come ogni altro settore della P.A., anche quello del patrimonio culturale non si sottrae a tali basilari principi di organizzazione aziendale, nonostante i fallimentari tentativi di configurare una presunta "eccezione culturale" il cui condizionamento sulla normativa della tutela rifluirebbe anche sullo stesso assetto organizzativo degli organi a ciò preposti. **Anche il settore (del patrimonio) culturale, dunque, ha bisogno di ricevere stimoli e di intravedere utilità per poter realizzare al meglio i compiti di tutela e valorizzazione**. C'è bisogno, in altri termini, di legare strettamente la gestione di beni e risorse finanziarie ad un quid che l'interesse personale riesca a decifrare chiaramente; solo realizzandosi questa logica di sano scambio può evitarsi il pericolo paventato da Milton Friedman che sempre si concretizza nella gestione di risorse altrui nell'interesse altrui: "E se io starò a spendere i soldi di uno per un altro, non sarò preoccupato a quanti siano, né sarò preoccupato a come li spendo. E questo è quel che fa il governo. E questo ha circa il 40% del prodotto interno". I migliori risultati e la migliore combinazione possibile si realizza, invece, quando si gestiscono risorse proprie nell'interesse proprio. In questo caso, la mercantile logica di scambio realizza i migliori risultati nel pubblico interesse più di quanto logiche meramente

ideali non sappiano fare.

La declinazione di tale generale logica nello specifico settore dei beni e delle attività culturali comporta una radicale riduzione dell'intervento degli organi pubblici e l'esigenza di trovare – come giustamente suggerisce Sergio Ristuccia nella lettera indirizzata al neo-ministro dei beni culturali, Dario Franceschini – alleanze con soggetti privati.

Tale alleanza, a mio avviso, significa **non mungitura delle risorse finanziarie dei soggetti privati** (quale corrispettivo dell'irrisoria defiscalizzazione degli investimenti) **ma stimolo dei loro interessi personali al fine di indirizzarne l'operato verso obiettivi di utilità collettiva** (secondo la logica di Smith e Friedman cui si è prima sommariamente accennato).

Ciò può significare, ad esempio, promuovere sponsorizzazione e finanza di progetto concependo gli istituti come utili ed appetibili anzitutto per gli sponsor e i promotori; dismettere la proprietà di beni non costituenti monumenti nazionali, concedere l'uso anche di questi a soggetti interessati a conservare integro il sito, garantirne la fruizione pubblica e a realizzarci, nel contempo, un utile personale in termini di pubblicità o di introiti economici; significa demusealizzare beni inessenziali per l'identità culturale nazionale, facendoli tornare a rivivere in maniera ordinaria, cioè abitandoli, godendoli, utilizzandoli normalmente; può comportare, ancora, lo stimolare una nuova affezione dei cittadini verso le opere d'arte attraverso prestiti a titolo oneroso di beni culturali che siano inessenziali per le collezioni; significa liberarsi di tutto quel che il pubblico non riesce a gestire confidando nella creatività e nell'iniziativa privata piuttosto che nella presunta e indimostrata superiorità morale dello Stato e nella sua capacità di poter assolvere ad ogni compito della vita associata.

Quel che si propone, in pratica, è una nuova alleanza tra pubblico e privato non finalizzata unicamente a carpire le risorse di aspiranti mecenati ed imprenditori ma a creare un'amicizia tra i due poli, concependo la partecipazione dei privati alla gestione del nostro patrimonio non (solo) come un modo per ottenerne finanziamenti ma innanzitutto come modalità di gestione e godimento ordinari. Significa, cioè, utilizzare la loro intelligenza per trovare nuovi usi (è con l'uso e non con la musealizzazione che si mantegono vivi i beni culturali), nuove forme di commercializzazione (per poter reperire nuove risorse), interessanti forme di sponsorizzazione (così utilizzando a scopo 'culturale' i personali interessi pubblicitari dello sponsor), sempre, beninteso, nel rispetto delle esigenze di tutela e fruizione pubblica.

Se si condividono tali premesse, si comprende facilmente come la migliore gestione del patrimonio culturale sia non solo la risultante di maggiori risorse ma, soprattutto, della loro efficiente gestione. E l'unica garanzia di gestione efficiente di risorse proviene dalla logica individuale, sempre che sia indirizzata e coordinate a fini pubblici.

Non è una coincidenza casuale, infatti, che **mentre l'area archeologica di Pompei a totale gestione pubblica** (eccezion fatta per un ristorante, il servizio di biglietteria e pochi altri servizi marginali) **presenti tutte le note difficoltà di conservazione e gestione**, **nell'adiacente area archeologica di Ercolano, sempre a gestione statale, la presenza di uno sponsor britannico** (il Packard humanities institute) **ha consentito di realizzare a pochi passi un raro** (quanto semplice) **modello di virtuosa gestione pubblico-privato.**

La presenza nel nostro ordinamento del molto bistrattato principio di sussidiarietà orizzontale (art. 118, comma 4, Cost.) dovrebbe agevolare questo processo invertendo i termini del discorso: l'intervento pubblico si pone come sussidiario in caso di incapacità e insufficienza di quello privato, e non viceversa.

Riflessi gestionali

I postulati e le proposte minime ora descritte potrebbero essere ulteriormente declinati anche in termini di nuove modalità organizzative dei diversi organismi cui è affidata la gestione del nostro patrimonio culturale. La prima, urgente, consiste nella **rimodulazione degli orari di apertura e chiusura degli istituti e luoghi della cultura in maniera coerente rispetto ai flussi turistici**. Essendo inutile avere un museo aperto sei giorni su sette se i visitatori son pochi, sarebbe più opportuno, in qualche caso, concentrare le aperture nei fine-settimana e/o in alcune stagioni dell'anno. In tal modo, il personale risparmiato dall'inutile e oziosa applicazione in quel certo museo a contemplare sale semi-vuote in alcuni giorni, in alcuni orari o in certe stagioni potrebbe essere utilmente impiegato per integrare i turni dei colleghi di altri strutture dove, invece, il personale langue.

Di quanto ci sia bisogno di **un'equa distribuzione del personale**, soprattutto in un settore non risparmiato dai tagli, che non può assumere altro personale, si comprende da pochi dati elementari: tra tutti, le "chiusure forzate", di Domenica (sic!), di alcuni grandi musei italiani, come Museo di Palazzo Grimani e la Galleria Giorgio Franchetti alla Ca' d'Oro, entrambi a Venezia, proprio a causa dalla scarsezza del personale di custodia.

La stessa logica di concentrazione delle risorse strumentali a servizio del patrimonio culturale potrebbe suggerire di **accorpare molte biblioteche ed archivi**, solitamente frequentati da studiosi interessati a ben specifici testi e documenti, in modo da conservare inalterato il patrimonio bibliografico e archivistico e di ridurre, nel contempo, le ingenti spese di gestione; la digitalizzazione di gran parte di quel patrimonio, meritoriamente in corso, dovrebbe agevolare la concentrazione di tali importanti centri di cultura in poche strutture fisiche senza apprezzabili disagi in termini di fruizione.

Ovviamente, poiché, in base all'adagio "se non conti non sai quello di cui stai parlando", l'opportunità di adottare tali scelte presuppone una precisa analisi dei costi per ogni funzione strumentale alla gestione del patrimonio culturale, così da maturare un'idea delle grandezze finanziarie impiegate per le diverse funzioni e, dunque, per ciascun istituto e luogo della cultura. **Quella dell'analisi dei costi costituisce un'operazione preliminare rispetto a qualsiasi richiesta di nuovi finanziamenti della cultura**, non potendo ragionevolmente affermarsi di aver bisogno di qualcosa prima di sapere se per fare quella stessa cosa si spenda, magari, troppo ovvero prima di sapere se quella stessa funzione sia davvero indispensabile.

Anche **una politica dei prezzi di ingresso negli istituti e luoghi della cultura appare indispensabile**, al fine di ridurre al minimo le entrate gratuite ed evitare, tra l'altro, che queste si registrino soprattutto nelle stagioni primaverili (quando maggiore è l'afflusso di visitatori non paganti per eccellenza: studenti e docenti accompagnatori) ed autunnali (quando sono programmate le giornate europee del patrimonio, solitamente gratuite), ed il tempo ancora consente ai turisti di visitare senza particolari promozioni gli istituti e luoghi della cultura. **Basterebbe rivedere il**

regolamento statale sui prezzi dei biglietti per ridurre drasticamente molte inutili previsioni di ingressi gratuiti senza superflue pruderie che neanche i Musei vaticani mostrano di avere; molto opportuno sarebbe differenziare anche il costo dei biglietti in funzione dei diversi servizi di cui il visitatore intenderebbe godere, come ad esempio la possibilità o meno di scattare foto amatoriali che, a rigore, dovrebbero essere assoggetta sia ad autorizzazione (per ragioni di tutela) che a concessione (per poi pagare i diritti di riproduzione delle immagini dei beni culturali). **Qualcuno ha stimato gli introiti complessivi derivanti dal (mancato) pagamento delle foto amatoriali?**

Nessuna ragione di principio importante si oppone all'affermazione nella prassi del comodato d'uso oneroso dei beni culturali che siano o no esposti stabilmente al pubblico ovvero custoditi nei depositi: una sorta di comodato ad pompam, cioè per il puro gusto del fasto e della vanità del comodatario ovvero per la realizzazione di mostre ed esposizioni temporanee. **All'Italia, infatti, maggior possessore di beni culturali materiali, il principio di reciprocità degli scambi tra diversi Paesi mal si addice, non esistendo al mondo uno Stato che possa realmente scambiare qualcosa alla pari con l'Italia o quanto meno di scambiarla con eguale continuità**.

Il British museum di Londra, ad esempio, grazie ai reperti ottenuti in prestito dalla Soprintendenza archeologica di Pompei ed Ercolano, nel 2013 ha organizzato una mostra di successo (Life and death Pompeii and Herculaneum) che ha incassato in soli 6 mesi circa 4,5 milioni di euro per effetto dell'ingresso di 300mila visitatori, che è l'equivalente di quanto incassa, ad esempio, il Museo di Castel sant'Angelo in un anno intero grazie all'ingresso di un numero triplo di visitatori.

Ancora, si potrebbero concepire negozi museali (c.d. bookshop) distribuiti su tutto il territorio nazionale e nelle principali capitali del mondo, in modo da vendere riproduzioni di beni culturali praticamente ovunque, anche in via telematica, e non solo all'interno dei singoli istituti, così da slegare l'acquisto delle riproduzioni dei beni (c.d. gadget) dalla visita culturale, e moltiplicare non solo il fatturato ma anche la indiretta conoscenza del nostro patrimonio culturale e suscitare interesse per la visita turistica del nostro Paese.

Tutto ancora da esplorare è l'integrazione vera, e non solo organizzativa, tra patrimonio culturale e turismo, prefigurata sul piano istituzionale dall'incorporazione del Dipartimento del turismo all'interno del Ministero dei beni culturali ma da realizzarsi compiutamente anche attraverso l'elaborazione, ad esempio, di proposte turistiche che mettano insieme beni culturali (es.: musei e aree archeologiche), beni ambientali (es.: spiagge e montagne) e servizi ai visitatori (come gli indispensabili trasporti).

Le iniziative che si possono adottare per avvicinare il pubblico agli istituti e luoghi della cultura e, nel contempo, moltiplicare le entrate necessarie a garantirne la gestione sono certamente ancor più numerose di quelle descritte a titolo d'esempio; tutte, però, presuppongono un cambio di rotta basato: 1) su un nuovo rapporto con i soggetti privati fondato sulla fiducia e sul previo riconoscimento della loro indispensabilità, anche per realizzare più compiutamente le finalità di promozione culturale ex art. 9 Cost. e non solo per assorbirne risorse; 2) sul ridimensionamento del ruolo degli organi scientifici in modo che le scelte gestionali ultime siano assunte almeno in dialettica con altri professionisti che abbiano una sensibilità aziendale e che possano guidare le scelte economiche ed organizzative fondamentali.

Riflessi organizzativi

Tale complessivo processo di cambiamento potrebbe essere agevolato in sede di riforma organizzativa del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MiBACT), prevedendo, ad esempio, che le direzioni regionali svolgano anche un ruolo di organizzatori complessivi degli istituti e luoghi della cultura secondo valutazioni aziendali che pur tengano conto delle valutazioni tecniche provenienti dai dirigenti preposti alla tutela. Tale trasformazione di ruolo presuppone, a sua volta, anche un cambiamento della professionalità almeno degli stessi direttori regionali, in modo da reclutare costoro non tra i dirigenti tecnici (cui dovrebbero essere riservate esclusivamente funzioni di tutela e di valutazioni tecniche in materia di conservazione dei beni) ma tra coloro che posseggono conoscenze aziendalistiche e di diritto (dell'economia).

Sempre in sede di riforma, sarebbe auspicabile – a costi di personale invariati – istituire un ufficio che si occupi di mettere a reddito i beni affidati alle cure del MiBACT, di incrementarne la redditività, di gestire gli introiti derivanti dai diversi e sempre leciti usi dei beni culturali: **chi si occupa oggi, ad esempio, di riscuotere gli introiti derivanti dalle infinite riproduzioni del "cave canem" o dell'Uomo vitruviano di Leonardo? E a quanto ammontano gli introiti riscossi e non?**

Ciò presuppone un ulteriore cambio di mentalità: **cominciare a valutare tutto il personale che si occupa di patrimonio culturale non solo in base alla capacità di tutelarlo e valorizzarlo sul piano culturale ma anche di metterlo a reddito, concependo premi e sanzioni economiche anche in funzione dell'indice di redditività associato a ciascuna gestione**. Solo così si può legare alla gestione di risorse pubbliche anche un utilissimo interesse privato, vero fattore determinante nella realizzazione di finalità di interesse pubblico, molto più di romantiche aspirazioni verso un non meglio definito "amore del patrimonio culturale".

* *Le opinioni espresse non esprimono la posizione dell'Amministrazione di appartenenza essendo rese dall'Autore a titolo esclusivamente personale. Per ogni riferimento ed approfondimento delle tematiche trattate, sia consentito rinviare a A. L. Tarasco, La redditività del patrimonio culturale. Efficienza aziendale e promozione culturale, Giappichelli, Torino, 2006.*

Foto: Creative Commons 2.0, autore Thom

Autore
Antonio Leo Tarasco