

Standard di risorse e modelli di eccellenza nel museo italiano

Maria Laura Toma Gavazzoli

“...quantunque avesse in vista di togliere a sé ogni principio di gloria, pure dotata di sufficienti entrate, fissativi perpetui dotti operarij convenientemente riconosciuti, ad assegnate regole savie eterne, nel costituire alla più rimota studiosa posterità ogni mezzo di profitto, venne a fissare pel nome suo il più durevole monumento di onore, che mai cercato potesse”¹.

Così, nel 1787, Carlo Bianconi enucleava i fondamenti del progetto messo in atto all'inizio del Seicento da Federico Borromeo per la costituzione e il funzionamento della Biblioteca e della Pinacoteca Ambrosiana, una delle istituzioni italiane che, attraverso i resoconti di viaggio del Settecento, avrebbe trasmesso alla Francia il moderno valore semantico di musée². Continuando nella descrizione del programma culturale e museale dell'arcivescovo milanese, si ritrovano altri argomenti che sono tuttora vivamente discussi nell'ambito professionale, come, ad esempio, la politica delle acquisizioni o il tema dell'accordo e rispondenza delle sedi ai materiali: *“Le migliori statue di Roma, – continua infatti il Bianconi – cavate in gesso con esattezza, copie di varie pitture sublimi di Correggio, di Raffaello, e di Leonardo, stampe, disegni, e quadri originali de' primi maestri tutto fu da lui acquistato e depositato in questa abitazione delle Savie Grazie e del sapere. Arrise anche la fortuna... e gli diede Fabio Mangoni per architetto. Quest'uomo che si cangiava in ragione dei differenti usi delle fabbriche, e delle varie ubicazioni, ed estensione de' luoghi seppa così entrare nello spirito della Cosa, che sopra la più bislunga, e stretta area, che veder si possa, ideò ed eseguì una Biblioteca che può servire di modello a chiunque cerca di unire in simile genere la magnificenza con la comodità”*.

È curioso notare come questi sintetici rilievi del segretario dell'Accademia di Brera si appuntino con sicurezza sui requisiti basilari che permettono, in ogni luogo e in ogni tempo, l'esistenza e la sopravvivenza della “cosa-museo” quanto il conseguimento dei suoi fini. Duecento anni dopo il testo milanese, l'Assemblea generale dell'International Council of Museums, riunita a Buenos Aires in più di cento comitati nazionali, approvava all'unanimità il codice deontologico per i musei ponendo all'inizio, in quelli che definisce “Principi fondamentali per il governo di un museo” un elenco di risorse indispensabili, che sembrano ricalcate sull'avveduto e lucido progetto

federiciano: “L'Amministrazione responsabile o altro organo di controllo di un museo ha il dovere etico di mantenere e, se possibile, sviluppare tutti gli aspetti del museo, le sue collezioni e i suoi servizi. Soprattutto, ogni Amministrazione responsabile deve assicurarsi che tutte le collezioni sotto la sua responsabilità siano collocate, conservate e documentate in maniera conveniente. Gli standard minimi, in termini di finanze, di locali, di personale e di servizi sono variabili secondo la grandezza e le responsabilità museali... Ogni museo deve avere un Regolamento scritto o un altro documento che definisca chiaramente il suo statuto giuridico e la sua natura permanente di organismo senza scopo di lucro...” (art. 2)³.

Perché un museo possa dirsi tale, ovvero risponda alla definizione dell'UNESCO, ormai ben nota anche in Italia, l'autorità amministrativa che ne ha il governo è dunque tenuta a predisporre condizioni minime tali che “permettano al museo di far fronte ai suoi doveri per quello che riguarda la conservazione delle collezioni, l'accesso e i servizi al



Pinacoteca Ambrosiana, Milano. (Foto di Carlo Teruzzi)

pubblico, la ricerca e la sicurezza...”, così come deve prendere atto di criteri generali d’indirizzo per i servizi essenziali e aggiuntivi verso il pubblico. Nello stesso articolo si tratta del diritto di accesso, degli allestimenti, delle esposizioni temporanee e delle attività straordinarie che originano la vera produttività del museo, per definizione istituzione non profit. Il panorama completo delle funzioni museali descritte dall’ICOM, che recepisce tradizioni e culture diverse e accoglie professionisti impegnati sulle più svariate tipologie di collezioni e di siti, si estende anche ad aspetti squisitamente pertinenti a una moderna gestione⁴, quali le forme di sostegno commerciale e le sponsorizzazioni, o le attività commerciali e i negozi dei musei, sempre rapportandoli al rispetto degli obiettivi e delle norme che regolano la missione.

Questa prima parte del documento, tradotto per la prima volta in italiano lo scorso anno, ha recentemente suscitato un particolare interesse nel nostro paese in cui il sintagma ‘standard minimi’ applicato alla realtà museale è entrato da pochi anni in alcune leggi e documenti programmatici di Regioni pilota e infine nel Decreto Legislativo 112/98, art. 148-150, che vi ha espressamente subordinato la possibilità di delegare agli Enti Locali la gestione⁵ di alcuni musei nazionali da individuare a cura di un’apposita commissione. Questa nuova attenzione agli standard museali nasce peraltro anche dalla diffusione delle norme sulla qualità dei servizi emesse dall’International Standard Office (ISO 9000, 2-4), e si appunta di conseguenza piuttosto sui parametri di valutazione di questi ultimi che sulle risorse necessarie a offrirli e a mantenerli.

Dal momento che la cultura del rispetto del visitatore-utente è più consolidata nelle aree anglosassoni, in cui i musei fin dalle origini hanno avuto più diffusamente statuti di diritto privato e una conaturata esigenza di aprirsi alle leggi di mercato, spesso si cercano orientamenti e indirizzi presso queste collaudate esperienze straniere, con il rischio tuttavia di estraniarsi dal nostro specifico contesto nazionale, che ha conosciuto e ancora conosce livelli di alta qualità in molte funzioni museali, pertinenti – nel bene e nel male, secondo la nostra tradizione – agli oggetti del museo molto più che le persone a cui essi sono destinati. Non si può del resto negare che generazioni intere di funzionari statali, ma anche di conservatori, frustrati nelle loro ambizioni accademiche, siano stati sempre pronti a difendere il patrimonio e la ricerca e molto meno la didattica, la buona divulgazione e abbiano guardato a volte con fastidio alla domanda via via più esigente del pubblico. Da qui si è allargata la dicotomia fra costi e benefici sociali, secondo quanto i più attenti studi di economia dei servizi hanno rilevato⁶, con un abbassamento costante del rapporto produttivo fra le diverse categorie di pubblico e i musei, tanto di proprietà statale quanto degli Enti Locali.

Come giustamente è stato messo in rilievo da altri, e anche da Daniele Jalla in questa rivista, è certamente utile il confronto con modelli di altre culture e società, purché non sia accompagnato da un atteggiamento antistorico e qualche volta autodenigratorio; è giusto occuparsi di standard minimi, laddove si è sotto norma; è altrettanto importante non ridursi agli standard minimi laddove si è sopra la

media.

Il museo italiano gode rispetto ad altri paesi di una tradizione di eccellenza, ad esempio, nella qualità e nell’estensione capillare su tutto il territorio di collezioni artistiche, possedute da centinaia di istituzioni, ma anche nel continuo flusso di nuove acquisizioni che gli scavi archeologici, le donazioni private, i reperimenti fortuiti in occasione di restauri producono verso i musei; questo aspetto alleggerisce il bisogno di risorse economiche necessarie all’incremento delle collezioni, gravoso invece in Francia o negli Stati Uniti, e richiede piuttosto regole condivise per le accettazioni di opere e maggiori impegni di conservazione.

Altro elemento di eccellenza, che è quasi banale ricordare, consiste nell’opera passata e recente degli architetti museografi italiani, eredi riconosciuti, più all’estero che in casa, di quel Fabio Mangoni che “si cangiava in ragione de’ differenti usi delle Fabbriche...” e che sapeva “entrare nello spirito della Cosa...”.

Ma a questi si aggiungono le funzioni che lo Stato aveva riservato alle proprie competenze nel pieno dell’idealismo crociano e in un momento di indiscussa politica di accentramento.

Per quanto riguarda il campo della formazione culturale il nostro paese è l’unico che possa selezionare funzionari per i beni artistici e storici con un curriculum che può partire a quattordici anni con il corso di storia dell’arte della scuola secondaria, continuare con quattro anni di laurea e almeno due di specializzazione⁷: peccato che a una qualificazione specialistica di questo livello si sia affiancata molto tardi e tuttora in modo non organico una formazione professionale congrua con la conduzione completa dei musei e che tale selezione non coinvolga se non sporadicamente e casualmente (secondo bandi di concorso non normalizzati, o assenza di concorsi *tout court*) i musei non statali.

Un altro settore consolidato, ben superiore agli standard minimi, concerne i criteri e le metodologie di restauro: le riflessioni critiche di Cesare Brandi e di altri⁸, l’emanazione della Carta del restauro, la fondazione dell’Istituto Centrale di Roma e dell’Opificio delle Pietre Dure di Firenze, hanno sviluppato e diffuso metodologie avanzate della conservazione attiva e del restauro; è molto raro che un intervento su un’opera d’arte, sia statale, sia – per la Legge 1089 del 1939 – di Ente Locale, non corrisponda a criteri della massima professionalità, e questo indipendentemente dalle eventuali polemiche che possano esplodere intorno a cantieri di grande difficoltà. Se la ricchezza del patrimonio acquisito testimonia alti standard del gusto e della scelta critica nel collezionismo privato, o nelle requisizioni storiche, i vincoli posti dalla legge di tutela che abbiamo ricordato, fissano tuttora norme ben definite per le concessioni d’uso, per i prestiti temporanei per mostre, per le dislocazioni di opere e oggetti d’arte fuori dal loro contesto di conservazione. Il criterio di eccellenza, nutrito come abbiamo visto da una cultura squisitamente specialistica e di vincolo, ha sorretto anche la catalogazione e la documentazione del patrimonio mediante l’elaborazione di una scheda di rilevamento esaustiva, che ha mostrato tuttavia, proprio nella sua ambizione di completezza, il punto critico fra alti obiettivi e possibi-

lità concrete di attuazione.

Per paradosso sembra che proprio l'eccellenza nell'area storico-artistica e i suoi alti costi abbiano portato alla crisi, per una politica orientata al *multum*, ma non ai *multa* e ai *multos*.

Il sistema museale italiano, a partire dal dopoguerra, o nei casi più fortunati dopo gli anni Sessanta, non si è aggiornato perché sono mancati programmi e risorse per estendere al cosiddetto museo diffuso i criteri di qualità sottolineati e, di contro, si è risposto alla maggiore domanda sociale con splendide quanto temporanee iniziative di consumo. Il bel paese ha inoltre trascurato, salvo qualche picco nel tempo e nello spazio, il museo etnografico e gli studi di antropologia; un'antica tradizione di ricerca e collezionismo naturalistico hanno concesso una sorte appena migliore alle scienze naturali. La mancanza di flessibilità e la resistenza al cambiamento della struttura centrale e un lungo periodo di confuse competenze fra Stato e Regioni, hanno fatto il resto. È diventato allora in breve tempo anacronistico il tentativo della Legge n. 1080/1960 di fissare quattro categorie (multipli, grandi, medi, minori) per i musei appartenenti a enti diversi dallo Stato, secondo un'assegnazione stabilita per decreto ministeriale su parere espresso da un Comitato in prevalenza tecnico. Essa obbligava gli enti proprietari entro un anno dalla data di assegnazione alla categoria "a predisporre, entro i limiti delle proprie disponibilità di bilancio, un progetto di regolamento di organizzazione e funzionamento degli istituti dipendenti", a sua volta da sottoporre al parere del Comitato e da inviarsi in seguito all'organo di controllo.

La Legge 1080, stilata ancora in un'ottica di accentramento, non aveva gli strumenti per rendere efficaci i richiami alle risorse dovute, non potendo comminare sanzioni, né condizionare i bilanci degli enti. Questo esempio può metterci sull'avviso intorno ai possibili conflitti sottesi al dibattito appena cominciato sugli standard minimi, soprattutto in sede decentrata e locale, dove le misurazioni dei "prodotti dell'azienda museo", dell'efficienza e dell'efficacia ed economicità rischiano di trovare i professionisti dei musei isolati e in prima linea. Qui infatti si sta affermando pressoché esclusivamente il riferimento alle quantità e alla qualità delle prestazioni esterne e immediate, che vengono particolarmente collegate a fattori di efficienza del personale, di capacità organizzativa e gestionale dei direttori, a centri di responsabilità non sempre ben definiti (ragioneria, servizi tecnici, servizi informatici ecc.) e a indicatori di risultato più o meno improvvisati⁹.

C'è il rischio che le autorità di governo dei musei sfuggano comprensibilmente al problema delle risorse, in un periodo di contrazione economica generalizzata, inclini come sono a sperare piuttosto in un toccasana riorganizzativo, o in nuovi modelli gestionali (fondazioni, istituzioni, associazioni ecc.) da cui si attendono, a dotazioni fisse o anche diminuite, incremento e miglioramento dei servizi¹⁰. I professionisti museali della maggioranza delle istituzioni italiane sanno molto bene che i musei italiani non hanno quasi mai potuto contare su standard minimi di dotazioni organiche professionali, di finanziamenti, di spazi e di attrezzature tecnologiche ade-

guate, forse neppure in tempo di miracoli economici¹¹; se accondiscendenze opportunistiche non ne offuscano il giudizio, essi sono nel punto di osservazione giusto per capire e convincere che la risposta alla crescente domanda individuale, non solo legittima ma auspicata, senza risorse aggiuntive può comportare uno sbilanciamento sfavorevole e un rischio per le funzioni museali non in vetrina né di immediata visibilità (ricerca, progettazione, conservazione e tutela) dirette verso i bisogni collettivi permanenti e ultragenerazionali.

In questo scenario gli articoli del Codice ICOM danno indirizzi incontrovertibili per le garanzie su cui devono poter contare i quattro attori in gioco: gli amministratori, i professionali, il pubblico e le collezioni. All'autonomia delle Amministrazioni corrisponde la responsabilità delle risorse; ai membri della professione museale quella dei comportamenti e dei risultati; al pubblico sono assicurati i diritti, ma si impongono anche doveri; alle collezioni, ai donatori o mecenati si garantisce la continuità nel tempo. Il ruolo scientifico, educativo, di piacere e benessere sociale del museo è infine reso possibile dal rispetto di diritti e doveri dei primi tre. Può quindi essere questo documento la Carta intorno a cui riprendere a livello istituzionale un lavoro più proficuo, non tanto e non solo – come è stato detto a Firenze lo scorso febbraio al primo Convegno italiano sugli standard – per i musei nazionali considerati nel decreto legislativo dello scorso anno, ma anche per i tremila musei pubblici e privati italiani che possono essere definiti tali.

Con molta coerenza verso la nostra storia passata e recente, ma con un'autorevolezza nuova, non a caso hanno preso l'iniziativa di normalizzare, secondo le specifiche vocazioni storiche locali, la gestione e la valorizzazione dei musei territoriali, alcuni organi regionali. Rispetto ai Ministeri dell'Interno e dell'Istruzione della Legge 1080, e anche rispetto alle agenzie di accreditamento straniere, essi contano infatti su peculiari vantaggi competitivi: hanno giurisdizione sui musei di Enti Locali e quindi relazioni stabili, regolate e gratuite; possono erogare contributi finanziari incentivanti; hanno altresì compiti di coordinamento che li mettono o li metterebbero in grado di offrire ai musei non solo beni, ma servizi di formazione, modelli di profili professionali, di regolamenti, e, come stanno facendo tutti, una rete e supporti informatici. Pur lasciando alle amministrazioni autonomia li porrebbero di fronte a opportunità che altre istituzioni internazionali raramente conoscono. Intorno e sopra i musei si intrecciano tuttavia le competenze di tre diverse autorità, quella diretta dell'amministrazione responsabile, quella regionale, quella statale e, secondo la Legge 142/90, anche provinciale: un contesto che fa prevedere il probabile insorgere di conflitti.

Maria Laura Tomea Gavazzoli insegna museotecnica alla scuola di specializzazione di storia dell'arte dell'Università Cattolica di Milano.

1. C. Bianconi, *Nuova guida di Milano per gli amanti delle Belle Arti e delle Sacre e Profane Antichità Milanesi*, Milano, nella stamperia Sirtori 1787, pp. 256 sgg.
2. K. Pomian, "Leçons italiennes: les musées vus par les voyageurs français au XVIII siècle", in *Les musées en Europe à la veille de l'ouverture du Louvre*, Actes du colloque, Musée du Louvre, 3-5 juin 1993, ed. E. Pommier, Paris 1995.
3. Cfr. International Council of Museums, Assemblea di Buenos Aires 1986, *ICOM Code of Professional Ethics*, UNESCO, Parigi, ed. 1996 (anteprima della trad. italiana in *Il Giornale dell'arte*, luglio 1998), e la lettura che ne fa F. Schmidt, "Codes of Museum Ethics and the Financial Pressures on Museum", in *Museum Management and Curatorship*, 11, 1992, pp. 257-268, che mette in luce l'integrazione fra la deontologia delle autorità amministrative (Governing Body) del museo, chiamate ad assicurare standard minimi di finanziamenti, personale, spazi, regole e obiettivi, e i doveri dei membri della professione museale nei confronti delle collezioni, del pubblico, e di fronte ai conflitti d'interesse. Il codice è consultabile in rete all'indirizzo: www.museoscienza.org/icom.
4. Gestione: *management, gestion*, gestione ha correntemente, e anche nel Codice deontologico, un significato che abbraccia tutte le funzioni del museo.
5. Nelle definizioni del Decreto Legislativo 112 il termine "gestione" è esplicitamente applicato in un senso riduttivo a: "Ogni attività diretta, mediante l'organizzazione di risorse umane e materiali, ad assicurare la fruizione dei beni culturali e ambientali, concorrendo al perseguimento delle finalità di tutela e valorizzazione".
6. G. Fiorentini (a cura di), *Il marketing nella Pubblica Amministrazione*, Milano, SDA Bocconi, s.d (1993); *Idem, Lineamenti per una politica di marketing degli istituti pubblici*, estratto s.d. s.l. (1983).
7. Si veda M. Dalai Emiliani, "Formazione universitaria, Scuole di Specializzazione e lavoro professionale nel Settore dei Beni Culturali", *Economia della cultura*, VIII, 1, 1998, pp. 57-62; G. Guerzoni, "Beni culturali. La formazione. Lauree per vie note e ignote", *Il Sole 24 ore*, 24 gennaio 1999.
8. Per Cesare Brandi, atti del seminario 30-31 maggio-1 giugno 1984, c. di M. Andaloro, M. Cordaro, D. Gallavotti Cavallero, V. Rubiu, Roma 1988.
9. Cfr. P. Ames, "Breaking New Ground. Measuring Museum's Merits", *Museum Management and Curatorship*, 9 (1990), pp. 137-147, che premette a una sua proposta di valutazione dei servizi al pubblico riserve ben chiare: "Before suggesting some measurable performance indicators, a review of the risks of using them may be healthy. First, it cannot be over-emphasized that many, if not most, of the critical qualities of good museums cannot be measured numerically. Ratios cannot measure the importance of a museum's purpose or the quality of its educational programs. A collection of ratios for a given museum should never be intended, nor be read, as more than a partial portrait".
10. Cfr. l'analisi critica di S. Weil, "Museums in the United States: The Paradox of Privately Governed Public Institution", *Museum Management and Curatorship*, XV, 3, 1997, pp. 249-257, dove rileva: "Con rare eccezioni i musei statunitensi a sostegno finanziario privato richiedono annuali trasferimenti di contributi per sanare lo sbilancio fra quanto essi ricevono dai servizi che offrono e il costo di produzione degli stessi".
11. La stessa consapevolezza, con un'ottica diversa, è condivisa dagli economisti: cfr. M. Hutter, "Communication Productivity: A Major Cause for the Changing Output of Art Museums", *Journal of Cultural Economics*, 22, 1998, pp. 99 sgg.: "Le spese di investimento generano un flusso di benefici che possono essere raccolti solo con il passar del tempo: le spese per l'acquisto, la conservazione e il restauro delle opere d'arte hanno dimostrato di rivalutarsi nel lungo periodo; benché siano spese in parte correnti, non si sono ancora considerate sufficientemente le ricadute delle spese, più che in hardware di rapida obsolescenza, in programmi di trattamento dei dati o in attrezzature per indagini non distruttive (controlli ecc.)". Lo studioso ha ripreso questi temi di recente: "Nel caso dei musei, il rendimento è da ricercarsi nel flusso di attività sociali, dalle visite individuali ad altri eventi pubblici. I beni generati sono in questo caso l'attenzione, la rappresentazione e l'identifica-

zione, tutte cose che rappresentano beni valutabili. Le persone sono disposte a pagarli, e vogliono che la comunità investa una parte del gettito fiscale per sostenerle. Per questo risulta chiaro che la correlazione tra il tasso d'investimento e il tasso di crescita vale anche per le istituzioni culturali. Ma se ci si guarda intorno ci si rende conto di quante istituzioni sono state fondate e poi private dei mezzi necessari per continuare la loro attività. E allora si nota che spesso le osservazioni più ovvie sono nella realtà le più difficili da mettere in pratica", in "Il caso dei patrimoni dei musei d'arte: quali decisioni, quali decisori e quali patrimoni culturali", in *Il cuore antico della città: Politiche e strategie per il Patrimonio*, Il Broletto di Novara centro di rinascita urbana, Atti del convegno internazionale di studi, Novara 29 gennaio 1999, in corso di pubblicazione.