

La valorizzazione economica dei beni culturali: il caso dei musei e delle collezioni

di *Giuseppe Piperata*

(Professeur de droit public,
Université de Venise)

Sommario: 1. La valorizzazione economica del patrimonio culturale in Italia: l'attualità di una "vecchia" questione. – 2. La valorizzazione dei beni culturali nel contesto legislativo italiano: tipologie e tendenze. – 3. Criticità e prospettive dei processi di valorizzazione economica del patrimonio culturale italiano.

1. La valorizzazione economica del patrimonio culturale in Italia: l'attualità di una "vecchia" questione.

In Italia, di valorizzazione economica del patrimonio culturale si parla, nelle sedi accademiche ed in quelle politiche, almeno dagli anni '80. Fu, infatti, grazie ad un ormai famoso convegno fiorentino di museologia del 1982 che il profilo anche economico della valorizzazione dei beni culturali ha iniziato ad essere oggetto di riflessione nel dibattito scientifico e non solo¹. Alla riflessione teorica è, poi, seguita l'apertura legislativa, che in particolare dai primissimi anni '90 ha introdotto nel nostro ordinamento strumenti diretti a valorizzare anche in chiave economica il nostro patrimonio culturale, come avvenuto, ad esempio, con la disciplina dei cc.dd. servizi aggiuntivi voluta dalla nota Legge Ronchey (d.l. 14 novembre 1992, n. 433, conv. in l. 14 gennaio 1993, n. 4).

Il tema della valorizzazione economica dei beni culturali non ha mai perso di attualità, neanche nelle fasi successive di riforma dell'impianto legislativo riguardante tali beni, fino agli interventi più recenti e importanti, come il d.lgs. 22 giugno 2004, n. 42, contenente il *Codice dei beni culturali e del paesaggio*. A differenza che nel passato, oggi, il fenomeno della valorizzazione viene declinato con riferimento a tutto il patrimonio culturale, categoria che abbraccia sia i beni culturali che quelli paesaggistici (art. 2, Cod.). Ovviamente, rientrano in tale categoria anche i musei – ritenuti dal Codice "istituti e luoghi della cultura" e definiti come "struttura permanente che acquisisce, cataloga, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio" (art. 101, Cod.) – e le collezioni – ossia serie di oggetti, a chiunque appartenenti, "che, per tradizione, fama e particolari caratteristiche ambientali, ovvero per rilevanza artistica, storica, archeologica, numismatica o etnoantropologica rivestano come complesso un eccezionale interesse" (art. 10, c. 3, lett. e), Cod.).

Ma il tema della valorizzazione economica dei beni culturali, anche se attuale, è anche molto difficile da affrontare, non soltanto per la natura particolare di tali beni e per la reazione ideologica divisiva che spesso si registra nel discutere di tali argomenti. Alla base di tali difficoltà, infatti, ci sono spesso ragioni più che altro tecniche e normative, che ovviamente attraggono l'interesse del giurista. Ciò è evidente soprattutto nel caso dei musei, e per diverse ragioni.

¹ Lo ricorda in maniera molto puntuale P. Dragoni, *Il dibattito culturale in Italia. Dal 1945 all'Atto di indirizzo sugli standard museali*, in *Musei e valorizzazione dei Beni culturali*, a cura di M. Montella e P. Dragoni, Bologna, Clueb, 2010, 72 ss.

In primo luogo, un fattore di difficoltà può essere rinvenuto nell'elevato numero di strutture museali esistenti nel nostro Paese, dal quale si desume l'esistenza di situazioni notevolmente differenziate, le quali richiedono soluzioni organizzative e funzionali non uniformi, ma il più possibile diversificate. Se si guarda ai numeri, infatti, risulta che in Italia vi sono oltre 200 musei statali e 4.694 musei e istituti simili non statali (di cui quasi il 50% musei comunali), con regioni, come la Toscana, che da sole ospitano sul proprio territorio circa 600 musei ².

In secondo luogo, per molto tempo, i musei italiani sono stati assoggettati a regimi giuridici e schemi organizzativi poco compatibili con quei caratteri di aziendalità che i processi di valorizzazione economica richiedono: la mancanza di autonomia gestionale, la gestione pubblicistica esclusiva, rigidità contabili sono solo alcune delle cause che hanno tenuto lontani dai musei italiani possibili esperienze di "messa a reddito" degli stessi ³.

Infine, la realizzazione di un sistema efficiente di valorizzazione economica dei musei importa tempi non certo rapidi e strumenti di intervento non proprio tradizionali. Non è un caso, infatti, che da anni il legislatore italiano sta cercando di introdurre nuovi strumenti idonei a migliorare la gestione dei musei anche al fine di valorizzarli economicamente.

Ma con tutte le difficoltà del caso la valorizzazione economica dei musei, delle collezioni, nonché dell'intero patrimonio culturale italiano sembra essere una tendenza oramai ben presente nell'evoluzione legislativa e amministrativa del nostro Paese. «L'idea secondo cui la cultura deve essere a tutti i costi "protetta" dalla dura realtà dell'economia» - come è stato recentemente scritto ⁴ - è stata messa in più occasioni in discussione, in quanto retaggio di una visione non più realistica del ruolo esclusivo del pubblico nella promozione e protezione della cultura. Si spiega così la presenza nella legislazione di settore più recente di iniziative per favorire la redditività del patrimonio culturale o il ricorso anche ad incentivi fiscali per nuove forme di mecenatismo, interventi che stanno riscrivendo il rapporto tra pubblico e privato, Stato e mercato con riferimento alla gestione di tali beni.

2. La valorizzazione dei beni culturali nel contesto legislativo italiano: tipologie e tendenze.

Ma prima di ogni analisi sulle tendenze legislative in atto, una premessa si rende necessaria e consiste nel ricordare che oramai la valorizzazione del patrimonio culturale rappresenta una politica pubblica alla quale le istituzioni non possono sottrarsi e nel provare a riassumere i differenti modi attraverso i quali essa può essere esercitata.

Il Codice dei beni culturali italiano (d.lgs. n. 42/2004), infatti, non si limita più a concentrare l'azione pubblica sul patrimonio culturale negli interventi di tutela, conservazione e protezione, ma prevede accanto a questi, come azione necessaria, anche la valorizzazione dei beni di appartenenza sia pubblica che privata.

² Istat, *I musei e gli istituti simili non statali*, n. 6, 2010.

³ Sulle caratteristiche dei musei italiani, anche alla luce dell'evoluzione legislativa, cfr. V. Falletti e M. Maggi, *I musei*, Bologna, Il Mulino, 2012, D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, Utet, 2003, P.C. Marani e R. Pavoni, *Musei. Trasformazioni di una istituzione dall'età moderna al contemporaneo*, Venezia, Marsilio, 2006, 95 ss., e in chiave anche comparata *I musei*, a cura di G. Morbidelli e G. Cerrina Feroni, Torino, Giappichelli, 2010.

⁴ Aspen Institute Italia, *I musei italiani*, 2012, in www.aspeninstitute.it, p. 2.

La valorizzazione ha uno scopo preciso: creare le condizioni per favorire lo sviluppo della cultura e deve avvenire attraverso la promozione della conoscenza del patrimonio culturale e attraverso la migliore forma di utilizzo e di fruizione del patrimonio stesso (cfr. art. 6, Cod.). Il legislatore italiano ha adottato una «visione dinamica della valorizzazione»⁵. E tale dinamicità emerge anche dal fatto che per il Codice l'intervento di valorizzazione non è dominio esclusivo del pubblico, dovendo le istituzioni favorire la partecipazione a tali processi anche dei privati, singoli o associati. Non solo. Nel contesto codicistico la valorizzazione del patrimonio culturale è stata anche rapportata alla tutela dello stesso, non solo perché si afferma che la valorizzazione deve essere sviluppata secondo interventi compatibili con la tutela e “tali da non pregiudicarne le esigenze”, ma anche perché la valorizzazione abbraccia anche iniziative che hanno come obiettivo quello di promuovere e sostenere la conservazione del patrimonio culturale. Nell'impianto codicistico, quindi, tutela e valorizzazione non sono considerati ambiti di azioni tra di loro scollegati e indipendenti, ma interventi concretanti politiche pubbliche che si intrecciano e si integrano vicendevolmente al fine di conciliare protezione e fruizione di un patrimonio che appartiene ed identifica l'intera Nazione (e non solo)⁶.

La valorizzazione, poi, non è una attività riservata in esclusiva al pubblico, in quanto non solo può essere anche ad iniziativa privata, ma i privati possono essere coinvolti in tutte le attività di valorizzazione. Tali attività, tra l'altro, “consistono nella costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità” sopra indicate (art. 111, Cod.).

Nell'art. 6 e nell'art. 111 del Codice possiamo trovare il fondamento giuridico per giustificare i due significati che le varie iniziative di valorizzazione possono avere. Si tratta, infatti, di due differenti fenomeni di valorizzazione; fenomeni polivalenti, poiché entrambi possono operare in diverse direzioni.

Il primo di questi fenomeni è rappresentato dalle iniziative di *valorizzazione culturale*, ossia, quelle attività dirette a promuovere il patrimonio culturale operando sul bene e/o sulle persone (sui destinatari, cioè di tali attività). E' questa la funzione affidata tradizionalmente alla valorizzazione, quest'ultima chiamata ad intervenire per rendere più conoscibile il patrimonio culturale da parte della collettività.

Il secondo fenomeno consiste, invece, nella *valorizzazione economica*, ossia nell'insieme di iniziative dirette non solo a migliorare la redditività del patrimonio culturale (in particolare dei musei), ma anche a “sfruttare” il bene culturale per creare ricchezza in un contesto

⁵ Come evidenziato nella sua relazione da N. Perlo, *La valorisation économique des biens culturels locaux: un nouveau référentiel d'action publique?*.

⁶ Per una ricostruzione del quadro codicistico e delle politiche in materia di valorizzazione, cfr., tra i tanti contributi, *Il diritto dei beni culturali*, a cura di C. Barbati, M. Cammelli, G. Sciuillo, Bologna, Il Mulino, 2006; *La valorizzazione dei beni culturali tra pubblico e privato. Studio dei modelli di gestione integrata*, a cura di P. Bilancia, Milano, F. Angeli, 2005; *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, a cura di G. Trotta, G. Caia e N. Aicardi, in *Le nuove leggi civili commentate*, 2005; *Il codice dei beni culturali e del paesaggio*, a cura M. Cammelli, Bologna, Il Mulino, 2007; *I beni pubblici: tutela, valorizzazione e gestione*, a cura di A. Police, Milano, Giuffrè, 2008; C. Barbati, *La valorizzazione del patrimonio culturale*, in *Aedon* n. 1/2004; L. Casini, *La valorizzazione dei beni culturali*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 2001, p. 651 ss.; M. Dugato, *Fruizione e valorizzazione dei beni culturali come servizio pubblico e servizio privato di utilità pubblica*, in *Aedon* n. 2/2007; P. Stella Richter e E. Scotti, *Lo statuto dei beni culturali tra conservazione e valorizzazione*, in *I beni e le attività culturali*, a cura di A. Catalani e S. Cattaneo, in *Trattato di diritto amministrativo*, dir. da G. Santaniello, XXXIV, Padova, Cedam, 2002, 385 ss.

esterno al bene stesso. Da tempo, infatti, è molto forte l'esigenza di introdurre nel sistema organizzativo dei beni culturali pubblici meccanismi gestionali idonei a generare flussi di risorse economiche, incentrati, in alcuni casi, su di iniziative di sfruttamento del patrimonio culturale, anche se compatibilmente alla fruizione pubblica e gratuita dei beni stessi. Gli strumenti introdotti a tal fine sono stati diversi: dai cc.dd. servizi aggiuntivi, alle ipotesi di sponsorizzazione, alla concessione di temporanei usi esclusivi del bene, e così via. Ma la valorizzazione dei beni culturali attiva processi che possono avere ricadute positive anche sullo sviluppo socio-economico dei territori di riferimento ⁷. Il connubio cultura-sviluppo è un dato ormai acquisito: i beni culturali sono un elemento fondamentale per la costruzione di quei distretti culturali nei quali si assiste ad uno sviluppo locale sostenibile, così come rappresentano, in particolare i musei, i «co-agenti» per promuovere sviluppo economico e sociale nei territori di riferimento ⁸.

Per gli economisti, tuttavia, la realizzazione di tali processi presuppone non solo la predisposizione di strumenti e di paradigmi normativi ai quali ricondurre i singoli interventi realizzati, ma soprattutto la garanzia di una condizione che spesso nelle istituzioni culturali manca: dare ai processi di valorizzazione carattere di aziendale ⁹.

Ovviamente, ciò implica un diverso modo di affrontare il tema dei beni culturali, dato che se, attualmente in Italia, la valorizzazione culturale di tali beni è considerata da tutti un intervento non solo opportuno, ma dovuto, diverso è, invece, il discorso che vale per la valorizzazione economica. E' sufficiente occuparsi del complesso e vivace dibattito su tali temi per registrare una polarizzazione dei diversi interventi su posizioni spesso antitetiche. Accanto a chi sostiene la necessità di seguire sempre di più un approccio aziendale nella gestione del patrimonio culturale, ci sono molte resistenze da parte di coloro che, invece, vorrebbero un ritorno alla esclusiva gestione tradizionale e pubblica e l'abbandono di tutte quelle formule organizzative che perseguono l'obiettivo di una redditività e sfruttamento del bene culturale. Si tratta di resistenze che non sono riscontrabili solo nel dibattito italiano, ma anche in altri contesti stranieri, persino diversissimi dal punto di vista giuridico, nei quali analogamente sono stati apprestati percorsi di valorizzazione economica su beni culturali o naturali (come ad esempio, le sponsorizzazioni dei Parchi naturali USA) ¹⁰.

Tuttavia, oggi, in Italia la tendenza è quella di potenziare la valorizzazione economica dei beni culturali – in particolare dei musei –, come dimostrano gli interventi legislativi che negli ultimi anni si sono succeduti.

Conservare e gestire in maniera efficiente per renderlo fruibile ad un pubblico più ampio possibile un patrimonio culturale come quello italiano implica la disponibilità di ingenti risorse economiche, che tradizionalmente sono state messe a disposizione dagli enti pubblici proprietari (e non solo), ma che in questi tempi di forte crisi economica e di restrizione della spesa pubblica non sono più sufficienti. Ecco allora che altre strade di

⁷ Cfr. B. Accettura, *Valorizzazione del patrimonio culturale e nuovi modelli per lo sviluppo dei territori*, Napoli, ESI, 2015.

⁸ Non ha dubbi al riguardo, W. Santagata, *La fabbrica della cultura*, Bologna, Il Mulino, 2007, risp. 57 ss. e 116 e ss. Ma cfr. anche *Distretti culturali: dalla teoria alla pratica*, a cura di G.P. Barbetta, M. Cammelli e S. Della Torre, Bologna, Il Mulino, 2013.

⁹ In questi termini, F. Imperiale, *Processi di valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo aziendale*, Cacucci, Bari, 2006, 49 ss.

¹⁰ Cfr., ad esempio, la posizione critica manifestata da M. Sandel, *Quello che i soldi non possono comprare. I limiti morali del mercato*, Milano, Feltrinelli, 2013.

finanziamento devono essere esplorate, provando a mettere a reddito gli stessi beni e ad intercettare contributi provenienti da privati ¹¹.

Inoltre, sempre più spesso i beni culturali vengono considerati elementi fondamentali per altre politiche di intervento pubblico. Abbiamo già detto del rapporto tra cultura e sviluppo economico. Ma lo stesso stretto rapporto, oggi, si registra a proposito del turismo, fino al punto che al Ministero dei beni e delle attività culturali è stata data anche la responsabilità politica e la regia amministrativa in tema di turismo. E' evidente allora che in tale contesto aumentano le occasioni di una maggiore valorizzazione in termini economici dei beni culturali proprio per il fatto che dal loro "sfruttamento" si realizzano esternalità positive anche per il territorio e per altri campi di intervento dei pubblici poteri.

Infine, non si può non ricordare che il potenziamento dei percorsi di valorizzazione economica dei musei e del patrimonio culturale è anche conseguenza del fatto che gli stessi hanno dimostrato che in presenza di particolari condizioni, gestionali e non, la fruizione dei beni culturali e le attività culturali possono generare anche significativi ritorni economici. Sotto questo profilo, il nostro sistema museale registra un'esperienza meno rosea rispetto ad esperienze straniere. Ad esempio, nel 2013 il British Museum ha organizzato una mostra sulla vita a Pompei che in 6 mesi ha incassato 4,5 milioni di euro, ossia quanto incassa annualmente il nostro 5° sito museale, il Museo nazionale di Castel Sant'Angelo. Ecco allora lo sforzo compiuto dal nostro legislatore diretto ad individuare meccanismi gestionali innovativi in grado di rendere più redditizia la gestione del patrimonio culturale.

3. Criticità e prospettive dei processi di valorizzazione economica del patrimonio culturale italiano.

Ovviamente, la tendenza in atto, anche se supportata da ragioni che, come abbiamo visto, ne giustificano anche l'intensità, si scontra con alcune criticità, in primo luogo, riconducibili alla particolare natura dei beni su cui i processi di valorizzazione economica incidono e di cui bisogna tener conto.

Richiamare la particolare natura dei beni culturali, la loro «vocazione comunitaria», come è stata definita ¹², è rischioso, poiché, dovendo fare i conti con tale vocazione, viene spontaneo chiamare in causa anche le contrapposte posizioni che sono state espresse sul ruolo del pubblico nella tutela e gestione di tali beni e sulla fattibilità di interventi di valorizzazione economica. Interventi che, secondo alcuni, se enfatizzati e portati alle estreme conseguenze potrebbero determinare fenomeni di sfruttamento economico, di privatizzazione o, peggio, di dismissione del bene culturale, che stanno alla base di quel processo degradante consistente nella trasformazione «di cittadini in clienti» rispetto al patrimonio culturale della Nazione ¹³. Fenomeni che, invece, secondo altri, sono da salutare favorevolmente, in quanto diretti a estromettere lo Stato dalla titolarità e gestione di tali beni, in modo da riportare il patrimonio culturale nella disponibilità delle comunità e dei cittadini ¹⁴. Visioni differenti, che in questa sede possono essere solo segnalate, senza però essere approfondite.

¹¹ Su tali aspetti, cfr. L. Tarasco, *La redditività del patrimonio culturale*, Torino, Giappichelli, 2006.

¹² M. Ainis, *Lo statuto giuridico dei musei*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 1998, 393 ss.

¹³ In questi termini, T. Montanari, *Le pietre e il popolo. Restituire ai cittadini l'arte e la storia delle città italiane*, Roma, Minimum fax, 2013, 18.

¹⁴ Cfr. M. Romano, *Liberare la bellezza dallo Stato*, in *Corriere della Sera*, 30.11.2013, e bibliografia ivi citata.

Ma vediamo alle principali criticità con le quali la valorizzazione economica deve fare i conti.

Un primo fattore di criticità nei processi di valorizzazione economica riguarda la difficoltà di individuare quelli che sono i *limiti* entro i quali tali processi possono svolgersi. Non possiamo, infatti, pensare che il Codice legittimi qualsiasi iniziativa che, in nome di una maggiore redditività, sottoponga il bene culturale a qualsiasi uso o destinazione.

E' per primo il quadro legislativo a ricordarci che esistono dei limiti alla valorizzazione dei beni culturali. Anzi, in alcuni casi i limiti sono indicati direttamente dalla legge. Ad esempio, l'art. 6, c. 2, del Codice afferma che la valorizzazione del patrimonio culturale deve avvenire attraverso iniziative compatibili con la tutela dello stesso, non può pregiudicarne le esigenze e mettere in pericolo la conservazione del bene culturale. Ovviamente, l'iniziativa di valorizzazione di un bene culturale non può essere realizzata se le modalità attraverso le quali essa deve concretizzarsi rischiano di danneggiare o distruggere il bene. Non è pensabile, ad esempio, che la Cappella degli Scrovegni affrescata da Giotto venga resa disponibile a pagamento per la celebrazione di eventi di moda, poiché è evidente che un simile uso esporrebbe i dipinti presenti all'interno ad elementi che li danneggerebbero di sicuro.

Ma un limite alla valorizzazione economica può derivare anche dalla incompatibilità dell'intervento ipotizzato con la vocazione del bene, ossia vi possono essere dei casi in cui l'iniziativa pur non mettendo in pericolo il bene, tuttavia, può risultare non perseguibile per ragioni di opportunità oppure perché finalizzata a far prevalere usi o finalità incompatibili con il carattere o la destinazione culturale del bene. Gli esempi potrebbero essere tanti: l'esigenza di generare un reddito potrebbe spingere il museo a promuovere iniziative di massa, ma di scarsa qualità, oppure iniziative commerciali, dando a queste priorità rispetto ad altre. Si pensi ancora alla possibilità di utilizzare statue famose (ad esempio, il David o i Bronzi di Riace) per sponsorizzare prodotti commerciali come armi o capi di abbigliamento.

Come decidere in questi casi? Il Codice non lo dice, in quanto non indica quelli che sono i criteri che le autorità preposte debbono seguire per valutare la compatibilità dell'intervento di valorizzazione economica sul bene culturale. Di conseguenza, la scelta viene rimessa alla valutazione discrezionale dell'amministrazione competente¹⁵.

Un secondo fattore di criticità consiste, invece, nella difficoltà di elaborare *modelli organizzativi e gestionali* in grado di assicurare processi efficienti di valorizzazione economica¹⁶. Del resto, la situazione dei musei italiani è molto variegata, con la conseguenza che non è possibile immaginare soluzioni organizzative uniformi. Inoltre, la riuscita di un processo di valorizzazione economica riguardante una istituzione culturale dipende da molti fattori, interni ma anche esterni all'istituzione stessa. Si prenda il caso

¹⁵ Sottolinea tale situazione P. Petrarola, *La valorizzazione come dimensione relazionale della tutela*, in *Il diritto dell'arte. III La protezione del patrimonio artistico*, a cura di G. Negri-Clemente e S. Stabile, Milano, Skira, 2015, 41 ss., il quale ricorda che per costruire un rapporto di fiducia tra amministrazioni e amministrati e per poter costruire percorsi efficaci di valorizzazione sul patrimonio culturale è necessario predeterminare i limiti che intercorrono tra questa e la tutela e definire i criteri da utilizzare per sondare valutare la compatibilità delle singole azioni.

¹⁶ Cfr. *Modelli per la gestione e la valorizzazione del patrimonio culturale*, a cura di A. Amendola e A. Nese, Napoli, ESI, 2005.

della Fondazione Musei Civici di Venezia, che grazie ad un sistema di servizi al pubblico, sponsorizzazioni e vendita di biglietti riesce a finanziarsi per il 98% dei costi di funzionamento ¹⁷. Stiamo, però, parlando di una istituzione che oltre ad avere un patrimonio di 700.000 opere che le permettono di assicurare una offerta culturale di qualità, si trova a Venezia, città meta di un flusso turistico di milioni di individui ogni anno. Pertanto, sarebbe sbagliato pensare che la *performance* di successo registrata nell'istituzione veneziana sia riconducibile esclusivamente alla scelta come schema organizzativo del modello fondazionale, invece, di altri modelli messi a disposizione dal legislatore.

Limiti difficilmente individuabili e modelli difficilmente costruibili: spesso in questi due elementi si trovano gli ostacoli alla realizzazione di processi efficienti di valorizzazione economica dei musei e degli altri beni culturali. A ciò si aggiunga che il legislatore italiano si è concentrato nella disciplina dei criteri di riparto della funzione di valorizzazione sui beni culturali tra i vari livelli istituzionali italiani, mentre avrebbe dovuto «dotare questa funzione di mezzi, istituti e procedure», con il rischio, quindi, di renderla una vera e propria «chimera», un concetto cioè inafferrabile e in traducibile, come giustamente sottolineato ¹⁸.

Sembra di essere di fronte ad un quadro giuridico-istituzionale caratterizzato da dinamiche contraddittorie: da un lato, abbiamo una legislazione che con maggiore intensità promuove forme di valorizzazione economica sul patrimonio culturale; dall'altro, sono presenti ostacoli che, a volte, impediscono a tale funzione di poter raggiungere gli obiettivi per i quali è stata pensata. Per poter migliorare e tentare di risolvere tale situazione, forse si potrebbe operare su quelli che possono essere considerati i presupposti e le condizioni più idonei sui quali innestare processi di valorizzazione economica.

In primo luogo, i processi di valorizzazione presuppongono, come già visto, un approccio manageriale. Diversi studi hanno dimostrato che in Italia proprio nei musei e nelle altre istituzioni culturali spesso tale approccio manca con riferimento alla gestione dell'ente ¹⁹. Per i gestori, infatti, le priorità sono rappresentate da attività prevalentemente burocratiche o attività come la manutenzione, la gestione dei rapporti con il personale, l'organizzazione degli spazi, mentre hanno un ruolo marginale i servizi al pubblico e le politiche per la redditività.

Meritano un giudizio positivo, quindi, alcune misure previste dal d.l. 31 maggio 2014, n. 83, conv. in l. 29 luglio 2014, n. 106 (c.d. Artbonus), orientate a recuperare maggiore managerialità nei musei. Si tratta, in particolare, dell'art. 14 che prevede la possibilità di trasformare i poli museali di eccezionale valore in soprintendenze autonome, con un amministratore unico (da affiancare al soprintendente) con competenze gestionali per la valorizzazione, e la possibilità di individuare i poli museali che costituiscono uffici di livello dirigenziale, con a capo persone con capacità gestionale.

In secondo luogo, la valorizzazione economica dei musei richiede strumenti organizzativi e gestionali efficaci. Questi possono essere differenti e riguardare l'organizzazione della struttura, le dinamiche gestionali, i rapporti con il pubblico. Tra questi rientrano di sicuro i cc.dd. servizi aggiuntivi (o per il pubblico). Da anni in Italia, infatti, è prevista la possibilità

¹⁷ Dati tratti da *I musei gestiti da manager portano risultati migliori*, in crisiesviluppo.manageritalia.it/2014/10/musei-italiani/.

¹⁸ L. Casini, *Oltre la mitologia giuridica dei beni culturali*, in *I beni culturali tra tutela, mercato e territorio*, a cura di L. Covatta, Firenze, Passigli, 2012, 168 ss.

¹⁹ Aspen Institute Italia, *I musei italiani*, cit.

di migliorare l'offerta culturale dei musei attraverso l'istituzione di servizi aggiuntivi. Oggi, l'art. 117, Cod., stabilisce che la gestione può essere diretta (pubblica) o indiretta (concessione)²⁰. Tuttavia, la situazione italiana attualmente non è rosea, in quanto le gare per l'affidamento delle gestioni scadute sono state bloccate ed i risultati economici registrati non sono entusiasmanti (45.000 euro solo per quelli dei musei statali nel 2013²¹, mentre il Louvre fattura da solo 20 milioni in attività commerciali).

Ma oltre a strumenti efficaci, altre misure si impongono al fine di permettere al museo di produrre valore. Tra queste rientra sicuramente la programmazione che deve precedere e accompagnare tutti i processi di valorizzazione economica, in quanto quest'ultima non può essere affidata ad interventi occasionali e estemporanei²². Si richiede anche strategia e capacità di innovare, dato che spesso le esperienze di valorizzazione del patrimonio culturale che hanno registrato un certo successo sono frutto di soluzioni innovative e sperimentali.

Ma non è solo questione di capacità manageriale del gestore ed efficacia degli strumenti gestionali utilizzati. La valorizzazione economica dei luoghi e dei beni culturali dipende molto spesso dal *sistema di relazioni* che intorno ad essi vengono intrecciati. Il museo, infatti, si deve collocare in un contesto relazionale fatto di sistemi integrati e di azioni pubbliche concertate. Basta leggere gli articoli del Codice per avere consapevolezza sul fatto che il legislatore italiano immagina la valorizzazione come una attività che determina relazioni tra differenti livelli di potere pubblico, ma anche tra pubblico e privato.

E' necessario, quindi, intervenire sugli aspetti appena richiamati. Il legislatore dovrà fare la sua parte, ma c'è spazio anche per un intervento delle istituzioni, che potranno muoversi verso il cambiamento indicato anche sfruttando eventuali spazi di autonomia a loro disposizione. E' questo il modo per rendere la valorizzazione una funzione concreta e utile per il patrimonio culturale.

²⁰ Sui servizi aggiuntivi nei musei sia consentito rinviare a G. Piperata, *Sub. art. 117*, in *Il codice dei beni culturali e del paesaggio*, a cura di M. Cammelli, cit., 469 ss.; Id., *Pubblico e privato nel nuovo regime giuridico dei servizi aggiuntivi nei musei statali*, in *Musei e valorizzazione dei Beni culturali*, a cura di M. Montella e P. Dragoni, cit., 97 ss.; Id., *Natura e funzione dei servizi aggiuntivi nei luoghi di cultura (nota a margine di una ordinanza della Suprema Corte)*, in *Aedon*, n. 1/2010

²¹ Dati tratti da E. Beretta e A. Migliardi, *Il patrimonio artistico e culturale nel territorio italiano: valorizzazione e ritorni economici*, in *EyesReg* (www.yesreg.it), 2014.

²² Come segnalano S. Baia Curioni, *I processi di produzione di valore nei musei*, in *Musei e valorizzazione dei Beni culturali*, a cura di M. Montella e P. Dragoni, cit., 250 ss., M. Cammelli, *Programmazione e gestione delle attività di valorizzazione. Forme convenzionate e modelli operativi*, in *Musei e valorizzazione dei Beni culturali*, a cura di M. Montella e P. Dragoni, cit., 233 ss., e S. Della Torre, *Una strategia di valorizzazione dei beni e delle attività culturali*, in *Distretti culturali: dalla teoria alla pratica*, a cura di G.P. Barbetta, M. Cammelli e S. Della Torre, cit., 67 ss.