



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

# Territori della Cultura

Rivista on line Numero 2 Anno 2010

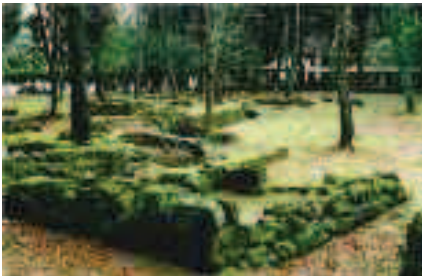
Iscrizione al Tribunale della Stampa di Roma n. 344 del 05/08/2010



# La gestione dei Musei

**Matilde Romito**

*Matilde Romito,  
Archeologo  
Membro del Comitato  
Scientifico del CUEBC*



*Area archeologica di Fratte  
(Salerno)*



*Museo Archeologico Provinciale  
della Lucania Occidentale nella  
Certosa di San Lorenzo a Padula  
(Lapidario)*

Ho per riferimento non uno specifico Museo o sito archeologico, ma un insieme di siti archeologici, aree monumentali e Musei, di variegata tipologia, quelli di proprietà della Provincia di Salerno, che ho gestito per oltre vent'anni. Un sistema di plessi che spaziano da un'area archeologica come Fratte di Salerno ad un complesso monumentale come il Castello, cosiddetto di Arechi, a quattro Musei archeologici, quello di Salerno, il più antico dei Musei Provinciali (1928), di Nocera Inferiore, di Padula, di Oliveto Citra, alla Pinacoteca di Salerno, alla RAAP, Raccolta di Arti Applicate a Nocera Superiore, alle sezioni del Museo della Ceramica nel complesso di Villa Guariglia a Raito di Vietri sul Mare, sede del Centro di Studi Salernitani "Raffaele Guariglia", oltre al Laboratorio di Restauro annesso al Museo Archeologico di Salerno, ugualmente visitabile, e agli Archivi. Plessi tutti che costituiscono il Servizio Musei, il quale, unitamente al Servizio Biblioteche, formano il Settore Beni Culturali ricadente nella proprietà della Provincia di Salerno.

Una parola in più vorrei subito spendere sul Museo della Ceramica che rientra nei "Musei dell'Artigianato", definibili tutti come "Musei d'identità", la cui funzione è la testimonianza e la conservazione di un "sapere", musei nati per volontà delle comunità locali e legati alla necessità che ogni società ha di ricercare le proprie radici. Sono Musei capaci di rigenerarsi e possono essere protagonisti dello sviluppo della cultura artigiana del territorio, attraverso l'organizzazione di giornate di studi, seminari, convegni e, laddove gli spazi lo consentono, di laboratori artigiani dove svolgere corsi di formazione e dimostrazioni che incentivano l'imprenditorialità giovanile. Il Ministero stesso e la Confartigianato (Convegno *I Musei dell'Artigianato*, Roma 10 luglio 2002) cercano di rafforzare il legame tra questi Musei e l'imprenditoria artigiana in un rapporto che, da una parte, promuova le radici culturali della produzione artigianale italiana e, dall'altra, dia rilievo a Musei talvolta poco conosciuti nel panorama culturale italiano.

Accarezzai a lungo l'idea di riattivare quella Scuola di Arti e Mestieri che esisteva a Salerno negli anni Trenta, recuperando maestri del legno, come del ferro, come della stessa ceramica e di altre attività artigiane che tendono a perdersi proprio per la mancanza di un insegnamento adeguato, una scuola che troverebbe nel Museo della Ceramica come in una esposizione allargata (dai batik della Hannasch e le stoffe della Kowaliska alle riggole in ceramica, ai manifesti d'epoca) la cornice e la base per decollare e operare in modo proficuo.





Musei, dunque, che rientrano nella tipologia del museo italiano più diffuso, un museo medio-piccolo come la città che lo esprime, che il più delle volte non consente, allocato com'è in un antico palazzo o in aree conventuali, sale di ingresso e di attesa, gli ormai famosi bookshoop, sale per conferenze o per mostre, un museo che invade la città e in particolare il quartiere che lo esprime, che è circondato da chiese e altri monumenti. Le città italiane sono spesso musei diffusi.



*Castello detto di Arechi a Salerno*

Ma comunque equiparabili, sotto il profilo dell'afflusso dei visitatori, ad una situazione piuttosto generalizzata al livello non solo europeo. Una ricerca condotta negli anni Novanta sui visitatori dei musei d'arte, di J. Mark Davidson Schuster, professore associato di studi e pianificazione urbana all'Istituto di Tecnologia del Massachusetts, in parte finanziata tramite un accordo di cooperazione con l'Ufficio studi del National Endowment for the Arts, ricerca che metteva a confronto più paesi, dagli Stati Uniti, all'Inghilterra, alla Francia, alla Spagna, alla Svezia, al Quebec, rilevava che "i musei d'arte servono probabilmente segmenti simili di popolazione in ciascun paese". In tutti i paesi studiati i tassi di partecipazione aumentano di pari passo con il reddito e il livello di istruzione: su queste due variabili – reddito ed



*Museo Archeologico Provinciale dell'Agro Nocerino nel Convento di Sant'Antonio a Nocera Inferiore*



*Museo Archeologico Provinciale  
di Salerno nel Convento  
di San Benedetto*

istruzione- prevale la seconda. Il tasso di partecipazione sale progressivamente fino alla mezza età (49-55 anni) dopo di che comincia a scendere. La partecipazione maggiore si osserva per le categorie socio-economiche più alte e per i professionisti. La situazione geografica può incidere in maniera rilevante, in particolare nelle grandi aree metropolitane in cui sono maggiormente concentrate le maggiori istituzioni culturali. Le percentuali di partecipazione sono straordinariamente simili: negli Stati Uniti 22% per musei e gallerie d'arte; in Gran Bretagna 19% per le mostre e 29% per tutti i musei; in Francia 15% per gallerie d'arte, 23% per mostre e 30% per tutti i musei; in Spagna 21% per mostre e 28% per tutti i musei; in Svezia 12% per i musei d'arte, 25% per le mostre d'arte e di artigianato e 30% quando queste due categorie sono considerate insieme; nel Quebec 23% per i musei d'arte. Il tasso di partecipazione dunque non sale oltre il 30% nel migliore dei casi e nei livelli più bassi si attesta su 12-15%. Un tale tipo di analisi non deve chiaramente essere sopravvalutata ai fini di una reale comprensione del comportamento e delle motivazioni del pubblico, ma può fornire elementi interpretativi.

Analisi importante nel momento in cui ci si pone di fronte il problema della fruizione stabile e orientata dei Musei: il pubblico è infatti la seconda vita di un museo. Il rapporto museo-visitatori si muove su due principali frontiere, la conoscenza-promozione-valorizzazione delle proprie collezioni e la informazione che -nella misura in cui diviene capacità informativa- realizza la didattica. Un museo non vuole più limitarsi ad esporre i propri tesori, ma vuole trovare le forme più giuste per renderli comprensibili ad un pubblico il più possibile ampio e adopera ogni mezzo, talvolta di fortuna, per realizzare questo scopo.

In occasione di mostre e manifestazioni consimili -apertura di altri spazi espositivi, conferenze, convegni o incontri su particolari tematiche- si verifica sempre un enorme afflusso di pubblico che, dopo l'evento, subisce un ritorno alla "normalità", per così dire.

E' indubbio che negli ultimi anni il tema della gestione dei beni, le attività e le istituzioni culturali ha acquistato una im-



portanza sempre crescente nell'ambito del dibattito sulle economie avanzate e ciò chiaramente per molteplici motivi: il ruolo fondamentale nei processi formativi ed educativi, la posizione centrale rispetto alla costituzione di una identità individuale e collettiva, la necessità – profondamente avvertita – di assumere maggiori spazi di autonomia economica e giuridica rispetto alla contrazione dei fondi pubblici, da un canto, e alla competizione nel mercato del tempo libero, dall'altro.

I Musei, i siti archeologici, i complessi monumentali sono entrati nella **cultura di massa** grazie alla alfabetizzazione generalizzata e ad uno sviluppo economico che ha investito quasi tutti i ceti sociali. La diffusione dei consumi culturali riguarda strati sempre più ampi di popolazione: si parla di **turismo culturale**.

Oggi queste istituzioni sono i **media** di un più vasto e aggressivo circuito del consumo culturale e deve misurarsi con concetti inediti di produttività, capacità attrattiva di nuove fasce di pubblico, inserimento delle tecnologie più avanzate nel corpus espositivo, per assolvere al proprio ruolo di conservazione e per svolgere quello di diffusore della cultura. Il Museo deve ridefinire la propria missione e, conseguentemente, le proprie strategie di comunicazione e di educazione, cioè modi e forme della produzione e della diffusione della cultura ad un pubblico amplissimo, sovranazionale ed estremamente diversificato.

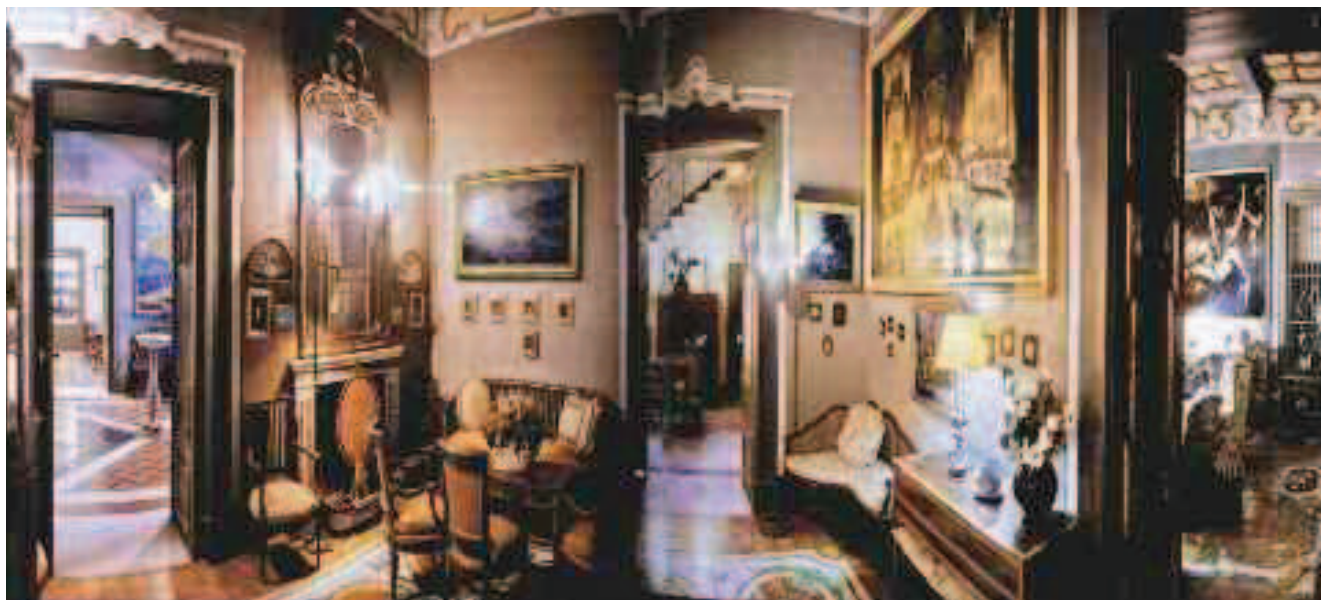


*Torretta Belvedere di Villa Guariglia a Raito di Vietri sul Mare, sede del Museo Provinciale della Ceramica*



*Villa Guariglia a Raito di Vietri sul Mare, sede del Centro Studi Salernitani "R. Guariglia" (facciata esterna)*





*Salotti interni al primo piano  
di Villa Guariglia*

Il panorama museale è oggi fortemente variegato e sono in atto numerose contaminazioni nelle modalità comunicative fra musei anche molto diversi fra loro. All'interno dei singoli musei le proposte al pubblico sono sempre più articolate e differenziate per target. Tuttavia raramente nel dibattito internazionale e nelle produzioni di strumenti comunicativi viene proposto e affrontato il tema della ricomposizione delle conoscenze e dei saperi.

La così ripetuta valorizzazione dei Beni Culturali ha stimolato un dibattito che, a tutt'oggi – ma in parte in via di ridimensionamento –, si è occupato soprattutto di servizi finalizzati al consumo di massa: e qui grandi numeri, fatturati, terminologie familiari soprattutto a sponsor e figure aduse a lavorare su i costi-contatti e così via.

La tanto decantata valorizzazione che doveva portare, con il supporto del privato, una struttura museale o un'area archeologica ad autogestirsi finanziariamente, senza tenere in conto la natura e la storia delle istituzioni culturali, non si è rivelata un successo. Fra i numerosi seminari e convegni cui ho partecipato negli ultimi anni, ricordo, per esempio, un *incontro-confronto fra grandi e piccoli Musei in Europa*, nel 2000: le numerose attività del Louvre, per portare un esempio più famoso dell'Hermitage di Leningrado, devono continuare a ricevere dei finanziamenti perché i biglietti d'ingresso (non bassi) e i decantati books-shoop non coprono i costi delle animazioni e del resto dei servizi.



Forse è il caso di interrogarsi, come da circa un decennio si sta facendo con maggior frequenza, se questa prospettiva è quella veramente percorribile o se non convenga praticare una sorta di inversione di rotta e partire dai **“diritti” dei Musei**.<sup>1</sup>

La definizione deontologica dell'ICOM forse aiuta nel ridefinire il punto di osservazione: *“Il Museo è una istituzione permanente, senza scopo di lucro (no profit), al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che compie ricerche sulle testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e soprattutto le espone a fini di studio, di educazione e di diletto”* (Codice di deontologia professionale, adottato dalla 15.a Assemblea generale dell'ICOM riunita a Buenos Aires, Argentina, il 4 novembre 1986).

Focalizzare i **“diritti” dei Musei** significa delineare, nella convinzione che i Musei rappresentano un elemento cruciale nella produzione di sapere, un percorso organizzativo e manageriale che muove dalla capacità dei Musei di conservare, ricercare, interpretare, comunicare. Competenze centrali degli stessi Musei che devono trovare una tutela giuridica e istituzionale adeguata, acquisendo maggiori investimenti e generando maggior valore rispetto al pubblico.

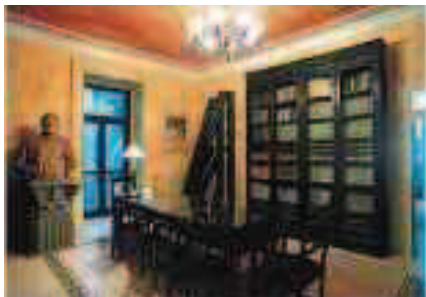
**I “diritti” dei Musei. Un confronto tra politiche internazionali** fu proprio il titolo di un incontro di una giornata, nel marzo 2002, tenutosi a Firenze, promosso dalla Fondazione Corriere della Sera, incontro nel quale il primo intervento spettava all'ex ministro Ronchey, grazie al quale, ricevendo le foto di 57 ceramiche conservate nel Museo Internazionale delle Ceramiche di Faenza, il Museo di Vietri ha dovuto pagare, nel maggio 2003, Euro 1.059,52, facendole eseguire dal personale del Museo di Faenza, altrimenti sarebbero stati circa 6 milioni di vecchie lire se scattate dal richiedente.

Per assicurare un efficace funzionamento e una rispondenza alle finalità istituzionali, lo strumento riconosciuto come essenziale è **l'autonomia gestionale ed economica**: non è un caso che l'attività del Museo della Ceramica di Raito si fosse triplicata rispetto a quella dei Musei Archeologici, avendo alle spalle la gestione pressoché autonoma del Centro di Studi Salernitani *“Raffaele Guariglia”*.

Il Decreto ministeriale del 10 maggio 2001, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 19 ottobre 2001, ha per oggetto: **Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei** (art. 150, comma 6, D. L. 112/1998); nel comma 1 di quella legge si è prevista l'indivi-

<sup>1</sup> È opportuno tener presenti, fra i tanti, gli incontri a:

- Vibo Valentia, Museo Archeologico Nazionale *“Capalbi”*, 10-11 dicembre 1999  
Oggetti che parlano. La missione didattica dei grandi e piccoli Musei.
- Bari, Pinacoteca Provinciale, 9-11 novembre 2000  
Musei 2000. Formazione universitaria e professionalità museale
- Salerno, Palazzo della Provincia di Salerno, 10-15 dicembre 2000  
V Colloquio Internazionale *“La gestione del Patrimonio Culturale”*: risvolti formativi ed occupazionali
- Firenze, Palazzo Vecchio, 26-28 ottobre 2001  
Quale Museo per quale pubblico? Strategie educative e di comunicazione della conoscenza di fronte a crescita e differenziazione del pubblico
- Firenze, Fondazione Corriere della Sera, marzo 2002  
I *“diritti” dei Musei*. Un confronto tra politiche internazionali
- Roma, Ministero Beni Culturali e Confartigianato, 10 luglio 2002  
I Musei dell'Artigianato
- Firenze, Palazzo Vecchio, 20-22 marzo 2003  
Musei e Autonomia: esperienze e progetti per i Musei Italiani
- Salerno, Università degli Studi, Dipartimento di Beni Culturali, 7 aprile 2003  
Proposte di gestione integrata per una fruizione stabile e orientata dei siti archeologici



*Sede di Direzione dei Musei e delle Biblioteche Provinciali del Salernitano a Salerno*



*Pinacoteca Provinciale di Salerno*

duazione di "musei o altri beni culturali statali la cui gestione rimane allo Stato e quella per i quali essa è trasferita, secondo il principio di sussidiarietà, alle regioni, alle province o ai comuni" (atteggiamento del legislatore sensibile alle istanze di decentramento della gestione dei beni culturali).

In questo Decreto ministeriale si illustrano gli standard di funzionamento dei Musei, su cui verte attualmente parte del dibattito museale; all'Ambito II (pagina 71) si legge: "Il potere/dovere di redigere il bilancio di un museo è correlato di norma all'attribuzione di autonomia finanziaria, altrimenti si ha solo una rendicontazione amministrativa delle spese effettuate rispetto all'assegnazione di fondi con vincolo di destinazione. La prima ipotesi si ha nel caso di museo indipendente o a limitata autonomia, la seconda nel caso di museo collocato all'interno di una più ampia organizzazione (museo-ufficio). In entrambi i casi la gestione non può prescindere dallo svolgimento di attività ritenute standard indipendentemente dal grado di libertà nell'utilizzo delle disponibilità finanziarie.

*Il livello di autonomia (finanziaria) nella redazione del bilancio influenza le decisioni relative alla gestione corrente, alla realizzazione degli obiettivi programmatici e alla definizione delle strategie di lungo periodo.*

*Le politiche di sviluppo degli standard museali richiedono non solo disponibilità finanziarie adeguate, ma anche ampia discrezionalità nelle scelte operative cui corrispondono più elevati livelli di responsabilità manageriale e amministrativo-contabile".*

Indipendentemente dall'eventuale obbligo di redigere un bilancio, la logica che deve presiedere alle operazioni di individuazione delle entrate e di spesa di un museo risponde alla esigenza prioritaria di garantire lo svolgimento delle varie attività necessarie al corretto funzionamento della struttura e di salvaguardare l'integrità, lo studio e la valorizzazione dei beni custoditi. Tali operazioni, dunque, al di là dei loro risvolti meramente contabili, assolvono ad una duplice funzione: valutativa dell'efficienza organizzativa e dell'efficacia operativa, e conoscitiva, ai fini della trasparenza gestionale.

*La destinazione e l'impiego dei fondi debbono pertanto essere di piena responsabilità della Direzione del museo. Questa dovrà essere tenuta a renderne conto annualmente all'Ente di riferimento che, trattandosi di compiti istituzionali per la gestione dei beni pubblici, provvederà alle eventuali integrazioni dei deficit di bilancio.*





Museo Archeologico  
Provinciale dell'Alta Valle  
del Sele nel Castello di  
Oliveto Citra



La realtà attuale mostra aspetti profondamente contraddittori: mentre la normativa della pubblica amministrazione continua a prefigurare nuove forme di gestione dei servizi, l'operatività è nel quotidiano spesso appesantita da una prassi burocratica che si voleva invece ridurre. Inoltre, se la legislazione statale prefigura applicazioni ulteriori negli accordi fra il settore privato e le amministrazioni locali per la gestione integrata dei servizi, si continuano ad attribuire incarichi di direzione a figure le cui competenze sono estranee alle **professionalità specifiche** –formazione umanistica e scientifica- proprie delle istituzioni. E come si potrà irreggimentare l'attività del privato nel solco corretto della memoria storica di quel Museo e quel sito archeologico se il dirigente è estraneo alla specificità di quella istituzione culturale? E come riuscirà a rispondere della responsabilità nei confronti del patrimonio e del pubblico? Tener presenti i "diritti" dei Musei, ribadire autonomia gestionale e professionalità sono, a mio parere, gli elementi fondamentali per ripartire in una forma di gestione che può anche contemplare il rapporto con il privato, ma in modi e forme che non ledano i principi enunciati dall'ICOM " *...istituzione ... no profit, al servizio della società e per il suo sviluppo*".