

# SENATO DELLA REPUBBLICA

————— XIV LEGISLATURA —————

## 7<sup>a</sup> COMMISSIONE PERMANENTE

(Istruzione pubblica, beni culturali, ricerca scientifica, spettacolo e sport)

---

INDAGINE CONOSCITIVA  
SUI NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI PER LA TUTELA  
E LA VALORIZZAZIONE DEI BENI CULTURALI

18° Resoconto stenografico

SEDUTA DI GIOVEDÌ 23 GENNAIO 2003

---

**Presidenza del presidente ASCIUTTI**

**I N D I C E****Audizione dei rappresentanti di Civita**

PRESIDENTE .....	Pag. 3, 8	* IMPERATORI .....	Pag. 3
		* RUBERTI .....	6

---

N.B.: L'asterisco indica che il testo del discorso è stato rivisto dall'oratore.

*Sigle dei Gruppi parlamentari: Alleanza Nazionale: AN; Democratici di Sinistra-l'Ulivo: DS-U; Forza Italia: FI; Lega Padana: LP; Margherita-DL-l'Ulivo: Mar-DL-U; Per le Autonomie: Aut; Unione Democristiana e di Centro: UDC; CCD-CDU-DE; Verdi-l'Ulivo: Verdi-U; Misto: Misto; Misto-Comunisti italiani: Misto-Com; Misto-Indipendente della Casa delle Libertà: Misto-Ind-CdL; Misto-Lega per l'Autonomia lombarda: Misto-LAL; Misto-Libertà e giustizia per l'Ulivo: Misto-LGU; Misto-Movimento territorio lombardo: Misto-MTL; Misto-MSI-Fiamma Tricolore: Misto-MSI-Fiamma; Misto-Nuovo PSI: Misto-NPSI; Misto-Partito repubblicano ita-*

*Intervengono il dottor Albino Ruberti e il professor Gianfranco Imperatori, rispettivamente direttore e segretario generale di Civita.*

*I lavori hanno inizio alle ore 15,40.*

#### PROCEDURE INFORMATIVE

##### Audizione di rappresentanti di Civita

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito dell'indagine conoscitiva sui nuovi modelli organizzativi per la tutela e la valorizzazione dei beni culturali, sospesa nella seduta del 4 dicembre scorso. Nell'ambito della suddetta indagine è oggi in programma l'audizione dei rappresentanti di Civita, un'associazione che si interessa particolarmente di beni culturali, al fine di meglio comprendere quali siano i problemi, le difficoltà ed anche gli aspetti positivi del settore in cui questo soggetto opera.

Dato lo scarso tempo a nostra disposizione, lascio senz'altro la parola al professor Gianfranco Imperatori.

*IMPERATORI.* Innanzi tutto, ringrazio la Commissione per l'invito che ci ha rivolto.

Civita (nell'ambito della quale ricopro il ruolo di segretario generale e il dottor Albino Ruberti quello di direttore) è un'associazione *no profit*, che ha «affiliato» un'attività *profit*, nel senso operativo dell'attività gestionale. Essa si è costituita nel 1987 e, nei primi anni, il suo scopo precipuo è stato quello di coniugare sul campo economia e cultura; è stata forse la prima associazione ad operare sotto questo profilo, anche se all'epoca esistevano già altre associazioni attive in questo ambito: nessuna però aveva mai verificato la possibilità di generare attività produttive dalla cultura.

Le nostre modalità di intervento sono ora molteplici: inizialmente abbiamo cercato di indagare questa tematica, attraverso studi e ricerche oggetto di numerose pubblicazioni; in secondo luogo, intorno agli anni 1992-1993, abbiamo dato avvio ad attività più operative, consistenti nell'organizzazione di mostre e, successivamente, nella gestione dei servizi museali oggetto dell'audizione odierna.

Oggi Civita, da sola o insieme a Zetema S.r.l. – società di cui il dottor Ruberti è consigliere delegato e a cui partecipiamo curandone il *management* – gestisce in Italia 76 siti museali. Attraverso pubbliche gare abbiamo, infatti, ottenuto l'aggiudicazione della gestione dei servizi al pubblico in gran parte dei siti museali italiani. Tutto ciò è stato possibile grazie alla legge Ronchey, che ha introdotto la possibilità di affidare a operatori privati la gestione dei servizi aggiuntivi, creando un rapporto tra set-

tore pubblico e settore privato che ci ha permesso di manifestare il nostro interesse per questa specifica attività. Se posso esprimere un giudizio politico di carattere generale, sono dell'avviso che si sia in tal modo innescato un fenomeno molto positivo sotto vari punti di vista, anche se certamente restano ancora alcuni aspetti suscettibili di miglioramenti.

La gestione dei servizi museali nei 76 siti cui facevo riferimento ci permette di conseguire, nella maggior parte dei casi, un pieno equilibrio economico-finanziario ed al riguardo il dottor Ruberti avrà modo di sottolineare le modifiche da apportare rispetto a quei pochi che ancora non l'hanno mai raggiunto.

Per quanto riguarda i mutamenti più significativi che si sono registrati nell'ultimo decennio, voglio sinteticamente sottolineare un incremento esponenziale dei visitatori. Ciò è dovuto probabilmente a molti fattori - tra i quali una mutata situazione generazionale e una crescita culturale - e non soltanto al fatto che il privato risulta più efficiente del pubblico, anche se la gestione privata ha contribuito a ridurre un certo lassismo e grigiore a volte caratteristici dei siti museali del nostro Paese. Si tratta di una gestione che possiamo definire professionale (non voglio usare il termine «imprenditoriale», che sarebbe troppo forte) nell'ambito della quale il personale si sente fortemente motivato e soddisfatto. Tra l'altro, per alcuni di questi siti ci avvaliamo della collaborazione di lavoratori cosiddetti socialmente utili; aggiungo a questo proposito che alcune gare sono state vinte (ad esempio, al Comune di Roma, come avrà modo di sottolineare il dottor Ruberti) anche grazie ad un impegno sulla riconversione di questa categoria di lavoratori. Posso assicurare che tale riconversione rappresenta una sfida abbastanza impegnativa e problematica, su cui però il giudizio è estremamente positivo, sia perché in tal modo si creano opportunità di lavoro, sia in termini di motivazione del personale che passando da una situazione di precarietà di lavoro ad una stabile, si sente fortemente coinvolto.

Si registra, pertanto, un incremento del numero dei visitatori cui generalmente corrisponde anche un miglioramento dell'offerta. Infatti, i servizi aggiuntivi rendono la visita al museo più piacevole sotto vari punti di vista.

Osserviamo anche un positivo meccanismo di competitività tra musei, analogamente a quanto accade tra Regioni, ed una crescita dell'innovazione tecnologica che si esplica attraverso l'offerta di servizi diversi e sempre più all'avanguardia. Un fattore importante di attrazione verso i musei è costituito poi dal *merchandising*. Un tempo, la visita al British Museum era particolarmente piacevole anche perché l'offerta era molto ampia; oggi questo accade anche nei nostri musei, laddove si assiste allo sviluppo del *merchandising*, che, seppure ancora in una fase iniziale, nei prossimi anni darà ampie soddisfazioni, soprattutto se si considera che il nostro artigianato è uno dei migliori del mondo. Se fino ad oggi in Italia il *merchandising* museale non è stato adeguato, il nostro tentativo è quello di coniugare la capacità artigianale nazionale con un contenitore, il museo,

che si presta molto a vendere un «bel prodotto», quale rappresentazione, in termini artigianali, della nostra cultura.

Questi sono alcuni dati significativi, cui vale la pena di aggiungere un altro che a mio avviso merita di essere evidenziato. Nell'ambito del dibattito attualmente in corso è stato sottolineato da parte di alcuni il rischio di una prevalenza dei servizi di mercato rispetto a quelli culturali. In parte si potrebbe trattare di una tendenza reale, considerata la grande esigenza di servizi aggiuntivi di mercato allo stato inesistenti; tuttavia, la nostra associazione si sta sforzando per mettere sullo stesso piano gli aspetti economici e quelli di carattere culturale, giacché riteniamo che accentuando gli aspetti educativi e culturali sia possibile creare, nel medio periodo, altri prodotti da offrire a nuovi visitatori.

Nel nostro Paese si avverte il bisogno di incrementare l'attenzione nei confronti della cultura e dei musei ed in questo senso il nostro impegno è molto forte. Sotto questo profilo, ha avuto molto successo, ad esempio, l'iniziativa «Gioca l'arte», intrapresa presso i Musei capitolini e promossa in collaborazione con la Walt Disney, nell'ambito della quale Topolino ha illustrato ai bambini l'opera di Caravaggio e Raffaello; un'iniziativa che ha portato al museo molte migliaia di bambini e che ha avuto un enorme successo anche presso i genitori. Cito tale esempio proprio per evidenziare come all'enunciazione del concetto di riequilibrio tra mercato e cultura in realtà stiano seguendo anche i fatti e al riguardo il dottor Ruberti aggiungerà quali si ritiene siano le ulteriori possibilità.

La nostra associazione è privata e volendo continuare ad occuparsi del settore culturale deve poter mantenere un equilibrio economico; ora è noto che in questo ambito i guadagni non sono molto elevati, purtuttavia riusciamo ad ottenere un bilancio in equilibrio.

Non va poi dimenticato, il positivo effetto che tutto ciò ha sull'indotto. È ovvio, infatti, che l'incremento dei visitatori dei siti museali interessa, nei mille modi che conosciamo, anche le altre attività della città, prima tra tutte quella alberghiera – basti pensare a Roma, dove sono in costruzione ben 12 alberghi, o a Treviso, in cui si osserva un analogo sviluppo, nonostante si tratti di una città a vocazione decisamente industriale, riconvertita però dall'imprenditore Benetton ai musei, visto anche il rilievo della sua fondazione.

La nostra profonda convinzione, al di là del discorso strettamente riferito al Museo, è che, con riferimento al tema della cultura – e credo che in parte ciò già si evinca dal nostro rapporto – le possibilità in un'ottica produttiva siano molto ampie. Fino a ieri la cultura era considerata da un punto di vista puramente estetico, mentre oggi siamo profondamente convinti che questo settore disponga di una filiera produttiva enorme che va dal restauro alla chimica. La stessa industria multimediale può trovare nell'attività culturale una fonte, una risorsa enorme. Vi potrei parlare anche del settore dell'*information technology* fino ad arrivare a quello dell'eno-gastronomia, che mi sembra sia stato riscoperto proprio grazie alla cultura di cui è una delle espressioni più tipiche. Da questo punto di vista ogni città sta dando il meglio e mi sembra che i riscontri siano molto positivi.

Unendo il tema dell'enogastronomia a quello della cultura, il rapporto con il territorio si arricchisce e se ad essi si aggiunge anche lo sviluppo della tecnologia, tale rapporto non può che migliorare ulteriormente. Ritengo che, con riferimento alla cultura, la valenza di maggiore interesse potrebbe essere quella di riuscire ad ovviare ad una carenza tipica del nostro Paese che nasce da una difficile integrazione tra i vari turismi, basti pensare che in alcune regioni d'Italia esistono otto o addirittura nove differenti tipologie di turismo. Ognuna di esse va per conto proprio: il turismo religioso non si combina con quello congressuale, quello congressuale con quello balneare, quello balneare con quello croceristico e così via; stiamo quindi cercando di risolvere questo problema attraverso i distretti culturali e turistici che, nelle nostre intenzioni, potrebbero svolgere una funzione di cerniera. Cedo ora la parola al dottor Ruberti che avrà modo di entrare nello specifico delle questioni.

*RUBERTI.* Come menzionato dal professor Imperatori, la nostra associazione ha recentemente concluso un lavoro di analisi e di ricerca sui principali mutamenti avvenuti nel sistema museale italiano nell'ultimo decennio. Uno degli elementi principali di innovazione, almeno nell'ambito del rapporto pubblico-privato, è legato all'introduzione della legge Ronchey e delle norme di attuazione ad essa riferite. Quest'analisi, di cui abbiamo portato una sintesi che lasceremo agli atti della Commissione, offre un quadro positivo ed evidenzia uno sviluppo, la collaborazione tra pubblico e privato, che tuttavia si limita ancora alla semplice gestione dei servizi museali ed in particolare, con riferimento ai musei statali, essa avviene solo per singoli servizi. Le innovazioni legislative intervenute successivamente all'introduzione della legge Ronchey, non hanno ancora trovato applicazione per l'assenza di quasi tutti i regolamenti attuativi. Ciò impedisce un'evoluzione della legge Ronchey e dunque la possibilità di prevedere una gestione globale dei servizi e di affrontare alcune questioni importanti quali ad esempio le partecipazioni alle fondazioni o le indicazioni emerse nella finanziaria di quest'anno.

Di fatto, in attesa di un cambiamento della legislazione, si prosegue nell'esperienza Ronchey, tant'è che quasi tutte le sovrintendenze – gli enti periferici del Ministero – stanno sostanzialmente procedendo a rinnovi delle gare, o a bandirne di nuove.

Questa situazione, ovviamente, in base all'analisi e alla comparazione da noi svolta con altri Paesi europei – senza considerare gli Stati Uniti – presenta alcuni limiti. È importante arricchire l'offerta con librerie, punti vendita, servizi didattici e biglietterie; permane inoltre una forte distinzione di ruoli nella gestione dei servizi, dal momento che risultano esclusi ad esempio quelli di custodia, di manutenzione e di pulizia che hanno invece un'interconnessione molto forte con i servizi di cui sopra.

Peraltro, in questo senso anche nel nostro Paese – come emerge dall'analisi, ma credo che ormai sia di dominio pubblico – molti enti locali hanno invece già sperimentato forme di rapporto con i privati e quindi di gestione dei servizi museali più avanzate di quelle statali. Ciò si è verifi-

cato in grandi città come Venezia o Roma, ma anche in piccoli comuni in cui si è sperimentata l'ipotesi del *global service* con risultati positivi. È un'indicazione, ovviamente di carattere generale, al di là della nostra esperienza specifica. Da parte degli operatori del settore vi è molta attesa perché, nonostante in ambito statale sia ancora tutto fermo, negli ultimi quattro anni si è parlato più volte di questa possibilità. La situazione attuale rischia di mantenere i rapporti inalterati per un lungo periodo e rendere dunque difficile la fase di passaggio. Basta considerare che le concessioni previste dalla legge Ronchey hanno normalmente una durata quadriennale, rinnovabile per altri quattro.

Uno degli elementi di maggior rigidità, a mio parere, esistenti nel nostro Paese con riferimento alla gestione museale è rappresentato dalle politiche di tariffazione dei musei. La gestione delle tariffe avviene ancora a livello centrale e soprattutto non tiene conto dell'evoluzione intercorsa nell'ultimo decennio. Mi limito a portare l'esempio dell'aspetto anagrafico. Il livello di gratuità è destinato a tutte le persone sopra i 65 anni. Ora, dal momento che mediamente le aspettative di vita stanno aumentando e soprattutto che la gran parte dei turisti che vengono dall'estero non ha certo problemi di reddito, bisogna immaginare un correttivo. Intendo dire che per un americano di settant'anni in visita in Italia è influente usufruire di questa gratuità; non credo che rappresenti un elemento che incentivi la sua visita. Si potrebbero prevedere, come accade per tantissimi altri contenitori culturali, tariffazioni legate ai periodi dell'anno, alla stagionalità o alle fasce orarie; molti musei che prevedono un orario lungo di apertura al pubblico (dalla mattina alla sera) nel pomeriggio registrano un calo fortissimo dei visitatori. Ogni tentativo di introdurre politiche di riduzione dei prezzi – magari limitate ai soli residenti – volte ad incentivare l'affluenza dei visitatori è rimasto senza risposta. In questo senso la collaborazione tra pubblico e privato non offre i risultati auspicati, volti cioè ad attuare politiche di *marketing* utilizzate invece in tantissimi altri contenitori culturali; basti pensare all'acquario di Genova o ad altre esperienze relative ad ambiti diversi, dove la possibilità di dialogare con gli operatori dell'intermediazione turistica ha portato ad ottimi risultati. Esiste poi la possibilità di studiare, congiuntamente alle sovrintendenze, anche il posizionamento dei servizi, sia per ampliare la qualità dell'offerta, sia per ottenere risultati economici migliori, ovviamente senza inficiare le politiche di conservazione del bene. Tutto ciò però stenta a decollare, ne consegue che le aspettative sono legate alle evoluzioni legislative cui facevo prima riferimento.

In base all'esperienza degli operatori culturali, intesi come gestori privati – cui ha accennato anche il professor Imperatori – il settore in esame offre sicuramente motivi di soddisfazione dal punto di vista dell'immagine e della comunicazione ed in termini di equilibrio economico, anche se si tratta comunque di un settore a bassa redditività, ma a forte impatto occupazionale.

In conclusione, negli ultimi anni abbiamo assistito all'apertura di nuovi musei e ad una politica di valorizzazione di questo comparto ma,

contestualmente, ad una diminuzione delle risorse pubbliche da destinare al settore, tendenza che probabilmente continuerà anche nei prossimi anni. E' chiaro che la presenza dei privati o di nuovi servizi da sola non può bastare a colmare alcune lacune; il museo rimane una entità *no profit* e come tale necessita per quanto riguarda le politiche di conservazione, restauro e manutenzione di una forte contribuzione pubblica. Una opportunità potrebbe essere rappresentata dall'introduzione nell'ordinamento di un meccanismo fiscale innovativo – già sperimentato in altri Paesi europei e, soprattutto, negli Stati Uniti – non tanto per le imprese quanto per il singolo cittadino; mi riferisco a forme di partecipazione in cui la contribuzione volontaria legata al biglietto – ma non necessariamente – viene sottoposta a detrazione fiscale. Ciò ovviamente pone anche la necessità di rendere il museo un luogo più vivo e vicino alla città ed alla sua comunità. Credo che si tratti di una opportunità da prendere in seria considerazione, tenuto conto che fino ad oggi quando si è parlato di leva fiscale in questo ambito ci si è riferiti solo alla partecipazione delle imprese e alle possibilità di incentivazione e miglioramento delle sponsorizzazioni.

PRESIDENTE. Ringrazio i nostri ospiti per il loro contributo e dichiaro conclusa l'audizione, rinviando il seguito dell'indagine conoscitiva ad altra seduta.

*I lavori hanno termine alle ore 16,10.*