

ANNALI DELL'UNIVERSITÀ DI FERRARA

MUSEOLOGIA SCIENTIFICA E NATURALISTICA

Volume 11/1 (2015)
ISSN 1824-2707

LE RISORSE INVISIBILI

**La gestione del patrimonio
archeologico e scientifico
tra criticità e innovazione**

Ferrara, 29 settembre 2014

ATTI

BRUNELLA MUTTILLO
MARINA CANGEMI
CARLO PERETTO



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA
2015



Le risorse invisibili. La gestione del patrimonio archeologico e scientifico tra criticità e innovazione

Brunella Muttillio, Marina Cangemi, Carlo Peretto

Redazione: Brunella Muttillio, Marina Cangemi, Carlo Peretto

Testi di:

Università degli Studi di Ferrara, Dipartimento di Studi Umanistici

Marina Cangemi, Matteo Galli, Brunella Muttillio, Carlo Peretto, Ursula Thun Hohenstein

Università degli Studi di Ferrara, Dipartimento di Fisica e Scienze della Terra

Carmela Vaccaro

Università degli Studi di Ferrara, Dipartimento di Economia e Management

Fabio Donato

Associazione Nazionale Musei Locali e Istituzionali

Anna Maria Montaldo, Anna Maria Visser Travagli

Direzione Generale per le Antichità, Servizio III, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo

Jeannette Papadopoulos

Soprintendenza Archeologia dell'Emilia-Romagna

Luigi Malnati

Ministero Economia e Finanze, Ragioneria Generale dello Stato - Ispettorato Generale Bilancio - Ufficio II

Francesca Tosti

Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo

Elena Plances, Elizabeth Jane Shepherd

Università degli Studi di Ferrara, Master MCM - MuSeC, Economia e Management dei Musei e dei Servizi Culturali

Anna Maria Visser Travagli

Muse - Museo delle Scienze di Trento

Michele Lanzinger

TekneHub del Tecnopolo Emilia-Romagna

Marcello Balzani

Département de Préhistoire, Muséum national d'Histoire naturelle, Paris, France

François Sémah

Consulente esperto di tecnologie a radiofrequenza

Enrico Benes

Impaginazione: Brunella Muttillio

In copertina: Laboratorio di Paleobiologia dei grandi mammiferi dell'Università degli Studi di Ferrara. Collezioni di confronto (foto: M. Cangemi).

ISSN 1824-2707

DOI: <http://dx.doi.org/10.15160/1824-2707/11/1>

Annali dell'Università degli Studi di Ferrara
Autorizzazione del Tribunale di Ferrara n. 36/21.5.53

Muttillio B., Cangemi M. & Peretto C. (Eds) 2015. *Le risorse invisibili. La gestione del patrimonio archeologico e scientifico tra criticità e innovazione*. Annali dell'Università degli Studi di Ferrara, Sez. Museologia Scientifica e Naturalistica, volume 11/1 (2015), pp. 84.

Copyright © 2015 by
Università degli Studi di Ferrara
Ferrara

LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARCHEOLOGICO IN UNA PROSPETTIVA EUROPEA

Fabio Donato*

** Università degli Studi di Ferrara*

Il lavoro evidenzia gli effetti della crisi sul settore archeologico e più in generale sul settore culturale italiano. Sono discusse le caratteristiche della crisi in corso, ed è sottolineata l'esigenza di procedere verso riforme strutturali nel settore culturale per superare una crisi che è, per sua natura, di carattere strutturale. È quindi proposto un modello di governance che sia coerente con le caratteristiche del patrimonio culturale italiano e che favorisca il raggiungimento di condizioni di sostenibilità economica. Sono inoltre discusse le caratteristiche di un modello manageriale "multi-scala", coerente con il modello di governance proposto. In conclusione, è analizzata l'esigenza di indirizzarsi verso una prospettiva europea. Al riguardo sono evidenziati i motivi finanziari, organizzativo-gestionali e valoriali.

Parole chiave: governance, management, valorizzazione

In questo momento, l'intero settore culturale del Paese, e quindi anche il settore archeologico, sta subendo gli effetti di una crisi di vaste proporzioni. Una crisi che è partita dal settore bancario negli Stati Uniti, ha impattato poi sul sistema bancario e finanziario globale, originando una stretta creditizia che ha messo in grave difficoltà le imprese, dando luogo a programmi di fuoriuscita dei lavoratori e generando quindi una crisi a livello sociale (Davies 2010).

Tale situazione ha costretto il settore pubblico ad intervenire, indebolendosi così ulteriormente e favorendo l'azione degli speculatori sui mercati, il che ha comportato una fortissima pressione sui titoli di stato e sulla generale capacità di tenuta economico-finanziaria non solo dell'Italia ma di numerosi Paesi europei. Da qui le politiche di "spending review" e la forte spinta per la riduzione della spesa pubblica, che nel nostro Paese è la principale risorsa finanziaria per il settore archeologico.

Sin dagli inizi, la crisi è stata interpretata quale una crisi di tipo globale, di natura finanziaria e a carattere congiunturale. Tuttavia, non si tratta di una crisi globale, ma propria dei paesi tradizionalmente più avanzati; non è solo di natura finanziaria, ma anche di tipo economico e sociale; e men che meno si tratta di una crisi congiunturale.

Siamo in presenza di una crisi strutturale, che si inserisce in un processo di riposizionamento degli equilibri socio-politico-economici internazionali (Sen 2009). Il fatto che sia una crisi strutturale non significa però che non possa essere adeguatamente fronteggiata. Ma una crisi strutturale si supera con riforme strutturali, basate su pensieri

"lunghi" e con orizzonti "ampi" (Bonet & Donato 2011). Certamente non con semplici interventi di "spending review", che si traducono nei fatti in tagli lineari. Una visione riformatrice, lungimirante e coraggiosa, è ciò che serve oggi per il patrimonio culturale del nostro Paese, che continua ad essere il nostro bene più prezioso e meno valorizzato.

È quindi necessario un cambiamento radicale del modello di governance e del modello di management adottato. A partire dagli anni del dopoguerra, il settore culturale italiano si è notevolmente ampliato, in coerenza del resto con l'aumento dei livelli educativi e di benessere collettivo, e con lo sviluppo delle logiche dello Stato sociale. Tale ampliamento è stato completamente sostenuto tramite il canale dei finanziamenti pubblici. Ma oggi la riduzione dei finanziamenti alla cultura viene fronteggiata dalle istituzioni culturali non attraverso una riconsiderazione dei modelli di governance e di management, ma con la riduzione dei costi di gestione, ed in particolare dei costi del personale. Che tipicamente si traduce nel blocco delle assunzioni. Il che significa che nel settore culturale la crisi la stiamo facendo pagare ai giovani. E a quei giovani portatori delle migliori idee, energie e volontà di cambiamento. È inaccettabile in termini economici, ed è inaccettabile in termini etici.

La politica adottata negli anni passati è stata quella di perseguire il fundraising e l'ingresso dei privati. In tempi di crisi, una simile politica è suicida. In tali periodi, come è del resto ovvio, i finanziamenti privati alla cultura diminuiscono drasticamente. È dunque necessario individuare un'altra via, e questa può solo essere quella di mettere in comune i costi e di fare massa critica per

potenziare la capacità di ottenere ricavi autonomi. Non possiamo più permetterci un settore culturale nel quale ogni istituzione culturale agisce da sola. È dunque necessario un cambiamento del modello di governance, attraverso la costituzione di sistemi culturali territoriali. Una governance che sia dunque coerente con le caratteristiche del nostro patrimonio culturale, che è per sua natura diffuso, radicato nel territorio, e reciprocamente dialogante (Donato 2013).

Del resto le crisi, insieme con le mille difficoltà, portano anche grandi opportunità. Ed in primo luogo l'opportunità di realizzare le riforme stesse. È molto difficile fare approvare delle riforme strutturali in periodi di stabilità o di espansione. Ciò in quanto un processo di riforma strutturale mescola le carte in gioco, sposta gli equilibri di potere, va a incidere su posizioni di rendita e di vantaggio economico. E quindi solleva grandi resistenze. Tali resistenze possono essere superate solo nei periodi di crisi, quando risulta evidente la necessità del cambiamento e vi è un forte sostegno dell'opinione pubblica ai processi riformatori. Questo vale per tutti i settori, compreso quello culturale ed al suo interno il settore del patrimonio archeologico.

Un nuovo modello di governance deve dunque facilitare lo sviluppo delle politiche culturali in condizioni di sostenibilità economica; coniugare tutela e valorizzazione; favorire l'innovazione, l'occupazione e l'imprenditorialità. Deve basarsi su sistemi territoriali omogenei in termini di patrimonio culturale; su logiche multi-scala; su approcci di partenariato con le imprese, sia profit che non profit. Deve favorire l'apertura, la trasparenza e la rendicontazione, ed una effettiva partecipazione dei cittadini.

E con il cambiamento della governance, per la valorizzazione del patrimonio archeologico serve anche un nuovo modello di management. In questi anni abbiamo continuato a proporre il modello manageriale statunitense, che è basato su una logica di gestione di tipo "micro", ossia focalizzato su una singola istituzione, in modo separato rispetto alle altre, ed in modo avulso dal loro contesto. Ci si sorprende poi se non funziona da noi. Serve invece un modello manageriale di tipo "meso", riferito a sistemi culturali territoriali, che sia concepito appositamente per il nostro patrimonio culturale. Un modello manageriale, dunque, di tipo "multi-scala", nel quale le diverse attività gestionali si realizzino, a seconda dei casi, al livello organizzativo "micro" (ossia della singola istituzione) oppure a livello organizzativo "meso" (ossia del sistema culturale territoriale nel suo complesso). È cioè necessario creare le economie di scala per ridurre i costi di gestione, attraverso la condivisione di funzioni

gestionali (amministrative, di comunicazione e promozione, di infrastruttura tecnologica) e di risorse (persone, strutture e tecnologie) tra più istituzioni culturali.

Ed è necessario raggiungere quei livelli dimensionali minimi per acquisire quelle competenze e professionalità in grado di sviluppare i ricavi autonomi (iniziative commerciali, progettualità locale, nazionale ed internazionale, fundraising, crowdfunding e membership). Le attività comuni dovranno essere realizzate al livello organizzativo del sistema culturale territoriale; le attività culturali, educative e di ricerca continueranno ad essere di competenza delle singole istituzioni culturali. Un modello manageriale innovativo, dunque, ritagliato sulle caratteristiche del nostro patrimonio culturale, e che favorisca il partenariato con le imprese e la partecipazione dei cittadini.

La scelta del direttore del sistema culturale territoriale è una scelta decisiva, in quanto sarà colui che avrà quale primo dovere quello di costruire, nel corso del tempo, una cultura organizzativa orientata alla qualità, all'innovazione ed alla coesione, ed un clima organizzativo improntato alla lealtà, collaborazione e fiducia reciproca. Certamente, una simile cultura organizzativa ed un simile clima organizzativo necessitano di dinamiche di medio e lungo periodo per essere create e consolidate, ma questo è uno tra i fondamentali compiti di tutti coloro che, nel corso del tempo, rivestiranno la posizione di direttore del sistema culturale territoriale. Ed il direttore generale avrà poi un ruolo essenziale nella costruzione di un sistema di relazioni interne ed esterne in grado di favorire le migliori condizioni di funzionamento e sviluppo (Rebora 1995).

Il sistema delle relazioni interne è particolarmente complesso in virtù di una governance di tipo multi-scala. Esistono infatti almeno due livelli organizzativi (il livello "micro" ed il livello "meso") da dover conciliare e raccordare. Il direttore generale del sistema dovrà garantire il funzionamento delle relazioni verticali del sistema, e creare le condizioni per il miglior sviluppo di quelle orizzontali. Le relazioni verticali del sistema culturale territoriale sono quelle che si realizzano tra i diversi livelli di governo; le relazioni orizzontali sono quelle che si realizzano tra le singole istituzioni culturali del sistema. Ma per un sistema culturale territoriale, l'importanza della qualità del sistema delle relazioni non riguarda solo i profili interni, ma anche quelli esterni.

Innanzitutto, le relazioni con le società alle quali sono stati esternalizzati dei servizi; in secondo luogo, le relazioni con tutti quei soggetti esterni in

grado di cogliere le opportunità imprenditoriali presenti sul territorio; infine, le relazioni esterne devono riguardare anche i cittadini e la comunità locale. È necessario recuperare il valore pubblico percepito della cultura (Montella 2009). Troppo spesso i cittadini non si sentono coinvolti nelle attività delle istituzioni culturali. È necessaria una progettualità specifica volta a ricostruire questo rapporto, ed anche il coraggio di favorire la partecipazione dei cittadini nelle scelte delle istituzioni culturali.

Ed infine, serve una adeguata applicazione degli strumenti manageriali, non solo, come è avvenuto in numerosi casi, in termini meramente adempimentali (Anselmi 2003; Borgonovi 1996). È opportuna l'adozione di una contabilità economico-patrimoniale, che consenta di monitorare in modo diretto gli equilibri economici e gli equilibri patrimoniali e, in modo indiretto, gli equilibri finanziari (Sibilio Parri 2004).

Il sistema contabile dovrebbe inoltre essere in grado di alimentare un sistema di indicatori (Brusa & Dezzani 1983). Non solo indicatori quantitativo-monetari, ma anche indicatori in grado di monitorare le variabili quantitative (ad esempio il numero di visitatori) e qualitative (ad esempio il grado di soddisfazione di questi dopo una visita al sito archeologico). Ed inoltre, dovrebbero essere introdotti specifici indicatori in grado di verificare ulteriori dimensioni, quali quelle dell'innovazione, delle visite ripetute e del prestigio riconosciuto.

Gli indicatori dovrebbero inserirsi all'interno di un sistema di pianificazione, programmazione e controllo di gestione. La pianificazione si basa sullo strumento del piano strategico ed è per sua natura di medio-lungo termine (Rocchi 2004). La programmazione consente invece di definire gli obiettivi a livello annuale, tipicamente attraverso il sistema dei budget. I report gestionali per il controllo di gestione sono dunque rivolti a comprendere gli andamenti gestionali, e prendere quindi, ove necessario, gli opportuni accorgimenti correttivi (Zuccardi 1990). Ulteriori strumenti di particolare importanza sono deputati alla verifica del grado di equilibrio economico di nuove iniziative o nuove progettazioni, come ad esempio i piani di sostenibilità economica (spesso impropriamente chiamati business plan). Si tratta di strumenti poco utilizzati nel settore culturale italiano, e i risultati purtroppo si vedono. Sono infatti gli strumenti che all'atto della progettazione di un nuovo museo archeologico o un nuovo sito archeologico consentono di verificare se, quando questo sarà a regime, sarà capace di raggiungere condizioni di

equilibrio economico. Ed insieme con il cambiamento del modello di governance e di management, servono nuove visioni e prospettive. In particolare, serve una prospettiva europea, finalizzata a cogliere le opportunità esistenti. Non solo in termini finanziari, come possono derivare dai programmi di finanziamento Creative Europe e Horizon 2020, ma anche in termini di costruzione di collaborazioni e partenariati a livello sovranazionale.

Creative Europe è il programma quadro promosso dalla DG Education and Culture dedicato al settore culturale e creativo. Si compone di due sottoprogrammi, di cui uno particolarmente interessante per le istituzioni culturali che si occupano di patrimonio archeologico (sottoprogramma Culture). Tra gli obiettivi di Creative Europe vi sono quelli di salvaguardare la diversità culturale europea e di rafforzare la competitività del settore culturale e creativo per raggiungere gli obiettivi della strategia "Europa 2020", ossia lo sviluppo di una crescita economica intelligente, sostenibile e inclusiva.

Horizon 2020 è invece il programma quadro promosso dalla DG Research and Innovation, che si articola in tre aree: excellent science, industrial leadership, societal challenges. Tra le societal challenges vi è compresa la sfida "Europe in a changing world: inclusive, innovative and reflective societies". In particolare, l'area "reflective" è espressamente dedicata alle ricerche ed innovazioni che si basano sulla visione di un'Europa che costruisce il proprio futuro attraverso la conoscenza della propria storia.

Nell'arco temporale 2014-2020 il budget di Creative Europe, nel suo complesso, è pari a 1,46 miliardi, mentre quello di Horizon 2020, nel suo complesso, è superiore a 70 miliardi di euro. Sono quindi evidenti le opportunità finanziarie che derivano dal successo in simili programmi, finalizzati a sviluppare progetti innovativi in rete con altri partner europei. Ma oltre all'aspetto finanziario, l'adesione a tali programmi può favorire lo sviluppo di collaborazioni internazionali, la comparazione di modelli gestionali ed organizzativi, l'acquisizione di una diversa mentalità e di diversi approcci nel proprio modo di operare. La crisi strutturale e l'ingresso di nuovi soggetti nello scenario economico globale, quali la Cina e l'India, ci dimostra come sia oggi necessario confrontarsi con una diversa dimensione di scala. In questo senso, la prospettiva europea diviene un valore non solo in termini finanziari ma anche gestionali ed operativi. Vi è la necessità di costruire logiche di rete internazionali, che non si limitino all'adesione ad una associazione internazionale di settore.

La logica di rete internazionale deve coinvolgere i profili gestionali, avviando partenariati sia in termini di iniziative culturali sia in termini di iniziative economiche e commerciali. Sotto questo profilo, l'impatto della digitalizzazione sarà determinante. Sempre più nel futuro ogni istituzione culturale sarà duplice: l'istituzione culturale *on site* e quella *on line*. Ed il sito internet non potrà essere semplicemente una vetrina o una pagina informativa, ma dovrà divenire un luogo di dialogo ed interazione a livello internazionale. Ed in tal senso si annullano le distanze. Sia tra istituzioni culturali e fruitori del patrimonio di conoscenze associate al sito archeologico, sia tra diversi siti archeologici che potranno costruire delle progettualità comuni, condividendo quindi i costi di realizzazione ed ampliando i confini della fruizione.

Certamente queste riflessioni hanno un valore non solo per quanto riguarda le relazioni europee ma più in generale quelle internazionali. Tuttavia, se si è convinti che l'elemento culturale sia un fattore essenziale nella costruzione di una Europa federale, unita nelle sue diversità, che considera le diversità un valore e non un ostacolo ad un percorso comune, non vi è dubbio che la costruzione di reti europee abbia un valore che travalica quello gestionale, organizzativo ed economico.

La prospettiva europea è dunque necessaria sotto diversi ambiti di osservazione. È necessaria in termini economico-finanziari, in quanto in periodi di crisi della finanza pubblica le risorse per lo sviluppo di investimenti e progetti ambiziosi sono possibili quasi unicamente attraverso l'accesso ai programmi europei. È necessaria in termini gestionali ed organizzativi nel processo di costruzione di un nuovo modello di management e nella comprensione e sviluppo delle opportunità offerte dalla digitalizzazione. È infine necessaria nella prospettiva di contribuire alla costruzione di un'Europa che si basi su cultura, valori e persone (Bobbio 1985). Un'Europa dei popoli, come era nelle idee dei padri costituenti.

Bibliografia

Anselmi, L 2003, *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino.

Bobbio, N 1985, 'L'Europa della cultura', in *Lettera internazionale*, n. 3.

Bonet, L, Donato, F 2011, 'The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe', *Journal of Cultural Management and Policy*, vol. 1, n. 1, pp. 4-11.

Borgonovi, E 1996, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.

Brusa, L, Dezzani, F 1983, *Budget e controllo di gestione*, Giuffré, Milano.

Davies, H 2010, *The Financial Crisis*, Wiley, Oxford.

Donato, F 2013, *La Crisi Sprecata*, Aracne, Roma.

Montella, M 2009, *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Electa, Milano.

Rebora, G 1995, *Organizzazione e politica del personale nelle amministrazioni pubbliche*, Guerini, Milano.

Rocchi, F 2004, 'Missione e scelte strategiche', in B Sibilio Parri (ed.), *Definire la missione e le strategie del museo*, Franco Angeli, Milano.

Sen, A 2009, *Capitalism Beyond the Crisis*, New York Review of Books, 56(5), New York.

Sibilio Parri, B 2004, 'Quale bilancio per un museo?', in B Sibilio Parri (ed.), *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, Franco Angeli, Milano.

Visser Travagli, A M 2010, 'Il museo fra tutela e valorizzazione', in F Donato & A M Visser Travagli (eds.), *Il museo oltre la crisi*, Mondadori Electa per le belle arti, Roma.

Zuccardi Merli, M 1990, *I fondamenti del sistema informativo di management*, Giuffré, Milano.