

Paolo Di Nola

# Complicare l'analisi costi benefici. Riflessioni sulla tutela e sulla conservazione dei beni culturali nell'esperienza del Progetto Poli Museali di Eccellenza nel Mezzogiorno

(doi: 10.1446/37228)

Economia della Cultura (ISSN 1122-7885)

Fascicolo Speciale, marzo 2012

**Ente di afferenza:**

()

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.

Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it>

## **Licenza d'uso**

Questo articolo è reso disponibile con licenza CC BY NC ND. Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it/>

# COMPLICARE L'ANALISI COSTI BENEFICI

RIFLESSIONI SULLA TUTELA E SULLA CONSERVAZIONE  
DEI BENI CULTURALI NELL'ESPERIENZA DEL PROGETTO  
«POLI MUSEALI DI ECCELLENZA NEL MEZZOGIORNO»

di PAOLO DI NOLA \*

## 1. L'esperienza e il suo stato di avanzamento<sup>1</sup>

L'analisi delle dinamiche del sistema museale del Mezzogiorno conferma le principali motivazioni che hanno spinto il Ministero per i Beni e le Attività Culturali (MiBAC), di concerto con il Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica (DPS), a promuovere il Progetto «Poli Museali di Eccellenza nel Mezzogiorno»<sup>2</sup>: l'obiettivo di migliorare una parte dell'offerta museale del Mezzogiorno, a partire da quella dotata di standard minimali rispetto alle esigenze dei diversi segmenti della domanda culturale e turistica, resta una priorità di *policy* anche dal punto di vista dello sviluppo territoriale. A questo scopo il Progetto ha puntato, infatti, ad individuare i fabbisogni del sistema di offerta dei poli museali selezionati.

Il Progetto è stato avviato operativamente nel 2008 ed il MiBAC ha selezionato 21 candidature a Polo museale nelle otto regioni del Mezzogiorno interessate, coinvolgendo complessivamente 127 istituti, tra musei e siti archeologici. Si tratta di proposte molto differenti tra loro per consistenza e notorietà: dal Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN) – tra i più importanti e grandi musei archeologici del mondo – al piccolo e pregevole Museo Archeologico Nazionale della Locride, le candidature disegnano una delle mappe possibili dell'eccellenza del patrimonio museale e archeologico del Mezzogiorno.

Alcuni degli interventi progettati per i primi Poli museali sono stati finanziati dal Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE), nella seduta del 23 marzo 2012<sup>3</sup> e pertanto si possono avviare le procedure di appalto dei lavori. Lo stesso MiBAC ha già proposto il finanziamento delle opere dei Poli, non finanziate dal CIPE, a valere sulle risorse del «Programma Operativo Interregionale (POIn) Attrattori culturali, naturali e turismo»<sup>4</sup>. Attivato questo ulteriore stanziamento di risorse, le opere proposte dal MiBAC al Progetto

\* *Dirigente di Invitalia, dove si occupa di programmi di supporto ai processi di realizzazione degli investimenti pubblici promossi dalle Amministrazioni centrali e locali. In tale ambito, è impegnato da alcuni anni nell'advisoring di investimenti nel settore dei beni culturali.*

potranno essere, in gran parte, finanziate. Alle amministrazioni titolari (le stazioni appaltanti del MiBAC) resta il compito di avviarne e di portarne a termine la realizzazione materiale.

Per arrivare a questo punto del processo, si è partiti – per ciascuna candidatura, come previsto dal Progetto – dall'analisi di prefattibilità, avente ad oggetto i temi dell'attrattività del patrimonio espositivo degli istituti selezionati, del livello di competitività territoriale e delle connessioni produttive, dell'assetto amministrativo-gestionale e dello stato generale del patrimonio.

Tali analisi hanno rivelato, in cinque casi<sup>5</sup>, la mancanza delle condizioni necessarie alla fattibilità per cui l'ipotesi di «Polo museale» è stata abbandonata: pur riconoscendo il valore intrinseco di quel patrimonio, non si sono riscontrate le condizioni per poterlo considerare un attrattore tale da incidere, in misura determinante, sulle dinamiche socioeconomiche del proprio territorio. Per tutte le altre candidature, le attività hanno portato alla conclusione delle progettazioni preliminari delle opere e, per alcuni primi poli, delle progettazioni definitive. I progetti sono stati verificati e validati, secondo le norme in materia di lavori pubblici, dai rispettivi Responsabili Unici del Procedimento, ruolo svolto direttamente dai Funzionari del MiBAC. Tra i vari interventi, merita una citazione specifica quello per la sede provvisoria del Museo Nazionale d'Abruzzo ospitato negli spazi dell'ex mattatoio dell'Aquila e giunto alla fase di avvio dei lavori. Tale intervento consentirà di riportare al pubblico una parte delle opere esposte nel Castello Spagnolo gravemente danneggiato dal sisma del 2009. Complessivamente, sono stati progettati, in costante confronto e collaborazione con le strutture del MiBAC, più di 200 interventi per un valore totale di oltre 230 milioni di Euro.

Il sistema dei progetti realizzato esprime dunque, in termini tecnici, la «domanda» di interventi necessari soprattutto a preservare la naturale e spontanea attrattività degli istituti museali coinvolti e dei loro contenuti. L'esperienza maturata dal Progetto ha dimostrato che tale fabbisogno è evidente anche e soprattutto per patrimoni di eccellenza, straordinariamente unici, come quelli dei Poli museali selezionati dal MiBAC.

Il Progetto ha avuto la possibilità di introdurre, grazie ad una esperienza messa a punto progressivamente in corso d'opera, alcune innovazioni nelle metodologie di valutazione e progettazione, relativamente nuove rispetto a quanto «abituale» applicato nel campo dei beni culturali (come la scomposizione, in fase di pianificazione, degli interventi; il peso attribuito alla domanda nella fase di valutazione della fattibilità degli interventi; lo sforzo di comprendere e valorizzare le interconnessioni tra patrimonio culturale e territori; l'obiettivo della concentrazione degli investimenti; l'adozione di tecniche progettuali comuni ai lavori pubblici nel rispetto delle peculiarità del settore, etc.).

Il parco degli interventi è stato realizzato tenendo presenti fin dall'inizio anche le caratteristiche ed i requisiti per poter attivare le possibili opportunità di finanziamento. Pertanto, il MiBAC ha potuto proporre questi

interventi alle Amministrazioni competenti (in sede CIPE, alle Autorità di gestione di programmi comunitari, etc.) ai fini del loro inserimento negli strumenti di programmazione (Fondo Sviluppo e Coesione e «POIn Attrattori culturali, naturali e turismo») rispondendo anche agli obiettivi generali di concentrazione (si tratta di interventi puntuali e non dispersivi) e di accelerazione (sono frutto di un ciclo di fattibilità-progetti definitivi realizzati mediamente in 18 mesi) degli investimenti pubblici. Da questo punto di vista, il Progetto ha ridefinito la relazione funzionale tra risorse finanziarie ed iniziative di investimento, essendo state dapprima verificate le utilità delle operazioni, predisposti i progetti e, di conseguenza, ricercate ed attivate le risorse necessarie alla loro realizzazione: sequenza purtroppo non comune nella pratica degli investimenti pubblici. Tali risultati, raggiunti in poco più di tre anni, sono stati possibili soprattutto grazie alla costante ed impegnativa ricerca della collaborazione, tecnica ed anche istituzionale, tra Invitalia, MiBAC e DPS, assicurata sia nella fase di individuazione del fabbisogno sia in quella della progettazione degli interventi. La mappa che segue indica le ipotesi di candidatura a Polo Museale di Eccellenza proposte dal MiBAC nel corso del Progetto.



FIG. 1 – Ipotesi di candidatura a Polo Museale di Eccellenza proposte al MiBAC nel corso del Progetto

## 2. Organizzare la conservazione<sup>6</sup>

«È ormai diffusa la convinzione che sia molto più semplice presentare e far accettare progetti di nuove strutture museali, di nuovi scavi e di cosiddetta valorizzazione piuttosto che proporre i «modesti» obiettivi del conservare e tutelare quel che c'è...»<sup>7</sup>: il Progetto Poli Museali si è trovato a dover superare, tra le tante, anche questa opinione, tanto resistente quanto comune, ed in parte insita nello stesso Progetto<sup>8</sup>.

L'idea che sia difficile proporre ed attuare interventi di conservazione assume le sembianze di un fenomeno bivalente, come riscontrato nel lavoro quotidiano del Progetto: è causa di un atteggiamento del programmatore e dell'amministratore pubblico, troppo spesso rinunciatari rispetto all'attivazione di interventi e investimenti di tutela e conservazione importanti, significativi ed impegnativi, che segnino una rottura della consuetudine a favore di interventi ordinari, di dimensioni modeste e facilmente finanziabili, gestibili senza troppe «grane» tecniche ed amministrative e con le sole poche forze interne all'Amministrazione, e però a volte insufficienti, se non inefficaci; e, allo stesso tempo, è effetto di una distorta visione del «mercato» e dei suoi valori, ove riferiti ai beni culturali, che tende a considerare la conservazione attività «non produttiva», non-profit, priva di una valenza sufficiente a giustificare il finanziamento ed, in sostanza, «fuori mercato».

Sembra cioè che la conservazione, anche in conseguenza alla «tradizione» amministrativa di essere stata tenuta ai livelli modesti dell'ordinaria gestione, si sottragga a riflessioni approfondite sul «perché» e sui motivi che la giustificano e tenda a sfuggire alle pratiche della pianificazione e della valutazione ex-ante<sup>9</sup>: entrambe attività che servono ad organizzare la realizzazione dell'investimento e ad assumere consapevolezza del processo, degli obiettivi, delle criticità e delle opportunità. Queste rinunce hanno determinato, tra l'altro, la generale mancanza di disegni strategici a cui le azioni di tutela e conservazione – nello specifico della singola struttura/istituto – dovrebbero far riferimento (né, per onestà, si può sostenere che i c.d. «piani triennali» possano fungere, nella generalità dei casi, da *disegni strategici*).

Mettendo in luce alcune delle varie manifestazioni del problema, questa riflessione prova a fornire alcune indicazioni eventualmente utili per affrancarsi da approcci tradizionalisti che ne frenano il superamento. L'esperienza del Progetto dimostra, nella pratica, l'opportunità di inserire anche l'attività di tutela e conservazione in un inquadramento strategico che risponda ad obiettivi e motivazioni chiari e non soltanto emergenziali.

Le prime e prevalenti esigenze a cui le iniziative proposte (dal MiBAC, in primo luogo) nell'ambito del Progetto hanno dovuto fornire risposte sono state quelle degli interventi volti a mitigare specifiche «carenze» strutturali che corrispondono alla generale condizione del patrimonio museale ed archeologico del Mezzogiorno.

Gli uffici del Ministero impegnati nella gestione degli istituti sele-

zionati hanno espresso prevalentemente fabbisogni di interventi necessari, a volte, al ripristino ed, altre volte, al completamento della funzionalità di base delle strutture: gli obiettivi del Progetto sono spesso stati tradotti quindi nell'elaborazione di soluzioni per il recupero delle funzioni operative (inteso, ad esempio, come riapertura di sale chiuse, completamento degli adeguamenti alle previsioni normative in tema di sicurezza, integrazione delle attrezzature e impianti di accoglienza, etc.). Rispetto a tali fabbisogni primari, le azioni di promozione e valorizzazione – pur se facilmente proponibili ed anche se coerenti con la straordinarietà dei valori intrinseci dei patrimoni di questi istituti – hanno dovuto cedere il passo ad una realtà più complessa.

Si è presentata cioè di difficile sostenibilità operativa la proposta di importanti iniziative di promozione (e valorizzazione) laddove quel museo o quell'area archeologica, a causa di debolezze strutturali o operative, si presenta in grado di offrire alla visita, ad esempio, solo una parte (a volte minoritaria) degli spazi disponibili.

Il Progetto ha puntato quindi a contribuire a superare questi gap, la cui soluzione e i cui interventi dovrebbero favorire il raggiungimento delle condizioni ottimali per l'esercizio delle funzioni caratteristiche del patrimonio e che assumono dimensioni finanziarie di tutto rispetto, anche se presi singolarmente – prima ed in vista (bisogna augurarselo) del lancio di sofisticate azioni, anche materiali, di marketing.

Tali investimenti non appartengono, per loro stessa natura, alla categoria tipica degli investimenti incrementali (come quelli per l'apertura di un *bookshop*, del ristorante, etc.), in grado cioè di ampliare una data «capacità produttiva» e valutabile direttamente attraverso un volume di nuovi ricavi. Dal punto di vista della valutazione, essi pongono frequentemente il problema della misurazione dell'effettiva aggiuntività attesa e prevedibile sapendo che lo stesso ripristino delle capacità «produttive» perse o in via di deterioramento (come il consolidamento di una struttura archeologica ammalorata) se, da un lato, può arginare la riduzione di visitatori, dall'altro, punta alla perpetuazione dei valori e delle funzioni meno tangibili<sup>10</sup> del patrimonio preservato.

La condizione oggettiva di tali tipologie di investimenti si presenta come poco tipica rispetto alle aspettative del decisore finanziario e del valutatore, i quali continuano a preferire la dimostrazione di una produttività aggiuntiva netta, inequivocabile e direttamente misurabile. Si rinnova perciò una condizione favorevole, soprattutto nell'ambito dell'analisi e della valutazione economica, alla ricomparsa della separatezza tra conservazione (qui, intesa come operazione di «mantenimento») e valorizzazione (qui, intesa come operazione di «accrescimento»), nonostante sia «politicamente corretto» professare sempre la simbiosi operativa e la convergenza di obiettivi delle due attività.

La maggiore difficoltà di misurare la generazione di ricavi aggiuntivi da parte dell'investimento in conservazione può portare alla conclusione che si dimostra più conveniente, sul piano della valutazione eco-

nomica dei risultati attesi, il lancio di una campagna promozionale che promette l'attrazione di «nuovi» visitatori piuttosto che il restauro e la restituzione al pubblico delle sale chiuse dello stesso museo oggetto della campagna promozionale<sup>11</sup>.

Tale paradosso è peraltro involontariamente e indirettamente sostenuto anche dalla rigidità di alcuni orientamenti interpretativi degli organismi preposti alla valutazione<sup>12</sup> che, a volte, tendono a considerare l'investimento in conservazione come dotato di una propria autonoma capacità economica: riuscire a misurare distintamente i ricavi attribuibili alla sola operazione di restauro di un lunghissimo «anonimo mozzicone di mura», alto trenta centimetri, delimitante una città magno-greca e che ne determina però il significato urbanistico e storico, si presenta come un'operazione tecnicamente velleitaria che richiederebbe comunque artifici e assiomi contabili tanto sofisticati da far apparire irrealistica e forzata lo stessa conclusione valutativa.

Nell'esperienza del Progetto, si è tentato, per ciascun istituto e nei limiti del possibile, di far riferimento anche a valori intangibili, purché fondati e credibili, da poter considerare tra gli effetti, o, meglio, impatti, attesi (come la prosecuzione della «funzione civica e culturale» della missione del bene), nonché ricercare un accettabile *trade-off* tra interventi di conservazione – irrinunciabili – e i pochi interventi in valorizzazione/promozione, intimiditi, nell'economia generale del sistema degli investimenti proposti, dall'importanza dei primi.

La pratica professionale (dei progettisti) e quella amministrativa, sia in fase di pianificazione sia in fase di valutazione, mostrano di avere in generale bisogno di completare l'emancipazione da approcci che tendono generalmente ad indagare ed a spiegare<sup>13</sup> con minore profondità l'investimento in conservazione rispetto a quanto non si faccia per gli investimenti «immediatamente produttivi».

Nello stesso senso e dal punto di vista degli approcci tecnico-umanistici, la superiorità dell'obiettivo della prosecuzione dell'esistenza del bene è spesso anteposta alla riflessione valutativa, fino a far apparire assoluta e generale l'invalidità del limite del *non disputandum!* Cosicché, sulla scena della pianificazione dell'investimento, l'analisi e la scomposizione dell'operazione entrano in campo in chiave di opzione accessoria e solo dopo aver affrontato le questioni strettamente tecniche: ogni interrogativo circa le finalità di quell'investimento appare perciò irrisorio, se non blasfemo, comunque ininfluenza sulla decisione già assunta (in natura) con tutti i suoi contenuti.

Sia il tentativo di equiparazione dell'investimento in conservazione ad un investimento industriale sia la considerazione della conservazione come ingiudicabile perché corrispondente ad un interesse superiore appartengono a posizioni retoriche purtroppo ancora diffuse che inducono ad atteggiamenti scientifico-professionali improntati alla ristrettezza delle visioni strategiche e delle tecniche analitiche<sup>14</sup>.

L'esperienza del Progetto ha in parte dimostrato quanto – garantito

il rigore scientifico ed analitico – l'approfondimento ex-ante dell'analisi delle operazioni di conservazione sia indispensabile a guidare il programma e le scelte delle priorità, come anche la scarsità di risorse<sup>15</sup> impone di dover fare.

La pianificazione e la valutazione, insieme alla scomposizione dei processi e allo sviluppo delle loro articolazioni attuative, degli investimenti in tutela, restauro e conservazione impongono di raffinare le tecniche di analisi e di promuovere l'avanzamento della frontiera metodologica, dovendosi necessariamente migliorare l'osmosi tra approcci disciplinari diversi (quelli tecnico-umanistici, quelli economico-industriali, quelli socio-economici, etc.).

Questo sforzo metodologico e tecnico può rendere più semplice e più credibile la dimostrazione degli effetti aggiuntivi, potendosi addivenire anche ad una loro qualificazione e misurazione (anche quantitativa, se possibile). L'intensificazione dell'indagine ex-ante sull'operazione d'investimento – definendo la molteplicità delle motivazioni, delle condizioni, dei fattori, degli *stakeholder*, delle modalità attuative, dei costi e delle risorse, delle analisi comparative, degli obiettivi e degli effetti, etc., etc. – ad essa correlata, può servire a valorizzare, ai fini della efficacia del progetto, il vasto bagaglio di informazioni e di visioni che rendono l'operazione stessa maggiormente «consapevole», migliorandone la gestibilità sia nel corso sia nel «post operam».

La scomposizione del processo può agevolare il ragionamento su argomenti particolarmente complessi in tale ambito, come quello sulla «domanda di conservazione» la cui identificazione, il cui riconoscimento e la cui «misurazione», se chiarite, agevolano la risposta a questioni centrali quali: perché fare l'investimento, come farlo, quali le alternative, come lo si gestisce, quali soggetti coinvolge e in che veste, etc.; domande irrinunciabili per una valutazione di fattibilità ma anche per la pianificazione e la gestione dell'investimento.

Anche se la conservazione può essere correlata ad una domanda atipica (perché la disponibilità a «contribuire» da parte dei cittadini-consumatori non si manifesta con immediatezza e si registra spesso la riottosità alla decisione di spesa da parte del *policy maker*), spesso latente (tanto da materializzare il paradigma teorico del *free-rider* che non manifesta le sue preferenze), i contenuti della stessa domanda possono essere un driver importante per guidare le decisioni circa quegli investimenti.

Peraltro, alcuni fattori tendono sempre più a «stanare» e a far emergere il ruolo non secondario della domanda come: gli stringenti vincoli dei bilanci pubblici; le dimensioni del patrimonio e dei suoi fabbisogni (che ampliano il fronte delle emergenze); le innovazioni tecnologiche (che fanno rilevare, grazie all'affinamento delle tecnologie diagnostiche, sempre più chiaramente i fabbisogni e propongono, grazie alle scoperte di materiali e processi, nuove opportunità di conservazione); la diffusione di una più sensibile attenzione civica ed una conseguente più rilevante mobilitazione collettiva<sup>16</sup>.



### 3. Conclusioni: dieci effetti indotti dalla valutazione ex-ante e dalla pianificazione degli interventi di conservazione

La valutazione e la pianificazione degli investimenti in tutela e conservazione non hanno lo scopo surrettizio di assoggettarli a re-interpretazioni economicistiche né di sminuirne l'importanza; esse contribuiscono piuttosto a predisporre una migliore organizzazione dell'attuazione dell'operazione e ad assicurare l'*accountability* ed il rendiconto dei risultati della spesa pubblica deliberata.

La valutazione *ex-ante* e la pianificazione consentono, attraverso la scomposizione dei processi, la costruzione della mappa dei soggetti coinvolti e interessati, l'identificazione delle condizioni e dei vincoli, la comparazione tra le alternative, attraverso la definizione degli obiettivi e la loro misurazione, etc. etc. di pervenire ad un disegno strategico che eleva l'intervento dal rango limitato di episodica occasione di spesa a quello di parte di un programma (pluriennale) di operazioni conservative. Oltre che favorire la definizione ed il giudizio sui risultati attesi, anche in termini di misurabilità e consentendo così la valutazione del progetto, l'analisi del processo d'investimento in conservazione ha prodotto – anche attraverso il recupero delle difficoltà riscontrate nel corso dell'esperienza del Progetto – altre indicazioni utili a definire il quadro strategico in cui l'intervento è inserito, offrendo la possibilità di:

- 1) comparare le funzioni originarie del patrimonio oggetto di conservazione con le funzioni attuali e future<sup>17</sup>. La conservazione può e deve tener conto anche delle nuove funzioni attese dal patrimonio. Per gli interventi di ripristino funzionale, le risposte alla domanda circa il come (da chi e da quanti, etc.) è e sarà utilizzato il patrimonio dopo l'intervento, contribuiscono a migliorare la coniugazione tra conservazione e funzionalità. La conservazione contribuisce così alla vitalità delle funzioni. In tal senso, occorre considerare anche le esigenze di prosecuzione del funzionamento del patrimonio nel corso dell'intervento;
- 2) evidenziare il possibile valore strategico della conservazione ai fini della valorizzazione del patrimonio. La conservazione deve tener conto del percorso di crescita, diventando perciò una fase preparatoria e assecondando il lancio o il consolidamento della missione strategica che quel patrimonio gioca sia a livello locale sia sovra-locale. La conservazione può essere cioè uno strumento sofisticato di marketing;
- 3) prevedere le azioni di tutela in modo che assicurino il completamento di un livello omogeneo di conservazione all'interno del medesimo patrimonio/istituto e, allo stesso tempo, l'introduzione di modalità di gestione sistematica della manutenzione, supportata da un monitoraggio continuo. La complementarità dei restauri e degli interventi di conservazione non può non rispondere ad un piano unitario che ne armonizzi obiettivi ed operatività. I fabbisogni di base riscontrati mettono in luce la scarsa efficacia delle opere occasionali e la debolezza degli interventi straordinari orfani di una strategia unitaria;

4) valutare i costi dell'intervento anche in termini comparativi. Non è detto che gli interventi di conservazione non possano essere conformati all'importanza delle soluzioni e dei risultati attesi. È possibile ordinare le priorità tra operazioni di conservazione anche su patrimoni diversi (in una logica di «federazione dei fabbisogni» più che di gerarchizzazione);

5) ragionare sui contenuti tecnici dell'intervento anche in termini comparativi: la comparazione tra tecniche stimola la ricerca e l'innovazione sia per l'ammodernamento delle tecnologie di base sia per l'efficientamento (in tema di energie e ambiente, ad esempio). È essenziale la ricerca ed il confronto con *benchmarker* (non necessariamente appartenenti al medesimo settore ma da scegliere anche per analogia e similitudini), da cui poter trarre lezioni per il miglioramento del progetto. Ogni decisione di intervento dovrebbe poter contare sui risultati del confronto tra più alternative tecniche;

6) far emergere lo stato della gestione: il processo valutativo porta inevitabilmente allo scoperto la capacità economica ed organizzativa complessiva della struttura che gestisce il patrimonio, la conservazione diventa così veicolo ed occasione per tradurre anche sul fronte della gestione la sistematicità delle funzioni di controllo, monitoraggio e pianificazione strategica;

7) fissare i tempi di realizzazione dell'intervento, col triplice obiettivo di attenerli alla effettiva sostenibilità tecnica, di ridurre al massimo le fasi «imponderabili» (perniciosi buchi neri che possono minare alle fondamenta il processo) e di impegnare ciascuno dei soggetti in campo al loro rispetto. La pianificazione e la valutazione *ex-ante* devono evidenziare i punti di svolta (*milestones*) e le condizioni per il loro concretizzarsi rispetto ai quali i tempi diventano uno degli indicatori di efficienza. I tempi sono una leva di crescita: fare bene in molto meno tempo (rispetto ai sette/nove anni mediamente necessari per realizzare un'opera pubblica in Italia) è quasi sempre possibile e serve a potenziare le capacità dell'organizzazione. La mancata pianificazione (ovvero la pianificazione «a spanne», come s'usa) e la mancata valutazione *ex ante* rendono i tempi di un'operazione di conservazione tanto comodamente indefinibili quanto inaccettabilmente ingiudicabili: ci si può allungare *sine die* e senza tante preoccupazioni;

8) valorizzare la forza competitiva intrinseca della missione del patrimonio. Entrando nel merito dei contenuti del patrimonio al fine di tarare gli interventi di conservazione, è possibile verificare se la sua capacità di attrazione sia attribuibile ai contenuti intrinseci del patrimonio stesso («si vende da sé») ovvero se se ne siano affermati altri e nuovi, e se appropriati ed efficaci (funzionerebbe cioè un *marketing mix*)<sup>18</sup>;

9) far emergere situazioni di sottoutilizzazione di *asset* o di altre risorse da poter mettere in attività per potenziare le funzioni originarie o promuoverne nuove;

10) ragionare sull'impatto antropico e far emergere il ruolo urbanistico e civico del patrimonio che lo colleghi al proprio territorio.

La domanda di conservazione è una domanda certamente primaria, basilare come la stessa esperienza del Progetto ha dimostrato: serve a

restituire integrità alle funzioni caratteristiche, nel senso più ampio del termine, del patrimonio culturale. La stessa esperienza del Progetto, anche attraverso percorsi non lineari e le incertezze o i parziali errori recuperati in itinere, ha indicato però che la risposta a questa esigenza primaria non può essere né elementare né scontata. La conservazione merita un'intensa ed attenta attività di pianificazione che trova un valido supporto anche nella valutazione *ex-ante*. Ed ha bisogno, soprattutto, di un sistema multidisciplinare di competenze, nel senso che questa breve riflessione ha tentato di sostenere: non solo economisti, non solo restauratori, non solo architetti ed ingegneri, non solo storici e amministratori pubblici, non solo decisori finanziari, etc... Servono – «abbattendo le possibili parsimonie intellettuali» – tutte queste competenze, e anche queste «da federare» più che gerarchizzare<sup>19</sup>!

La valenza strategica della conservazione e il valore del patrimonio che ne è oggetto reclamano l'adozione di metodologie volutamente «complicate e generose», in grado di cogliere cioè il meglio della poliedricità dei fenomeni, dei vincoli, delle funzioni, dei contesti, delle visioni, dei soggetti, delle storie, delle condizioni e delle motivazioni che caratterizzano il patrimonio culturale e che possono consentire di tramandarlo in condizioni genuine e possibilmente moderne.

### Note

<sup>1</sup> Sento di dover riconoscere a tanti amici, colleghi, professionisti, alti funzionari dello Stato, amministratori pubblici, accademici, ricercatori, liberi pensatori e liberi professionisti la pazienza ed il merito di aver ascoltato e risposto alle tante richieste di consigli, di aiuti, a volte di soccorso, rivolte loro nel corso dell'attività del Progetto. Ciascuno ha saputo offrire lezioni impagabili! Per questo ringrazio tutti ed in particolare: Domenico Arcuri, Giampiero Marchesi, Giuseppe Proietti ed Antonella Recchia per la generosa disponibilità sempre dimostrata, insieme ai colleghi di Invitalia, del MiBAC e del DPS. Non posso non manifestare stima e ammirazione a tutti coloro che non abbandonano le trincee della tutela e della crescita del nostro patrimonio culturale.

<sup>2</sup> Con la delibera n. 35 del 27 maggio 2005, il CIPE (Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica) ha varato il Progetto, da attuarsi in Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Puglia, Calabria, Sicilia e Sardegna. La realizzazione del Progetto, supervisionata da un apposito Comitato Scientifico di Indirizzo ed Alta Sorveglianza, è stata affidata ad Invitalia in virtù di un'apposita Convenzione sottoscritta con il MiBAC. Le attività di progetto si sviluppano su tre principali macrofasi: la selezione delle candidature a Polo museale di eccellenza da parte del MiBAC; la realizzazione di analisi di prefattibilità sui Poli selezionati; la progettazione preliminare e definitiva degli interventi previsti dai Piani di Sviluppo elaborati per ciascun Istituto di ciascun Polo.

<sup>3</sup> In particolare, le risorse stanziate dal CIPE riguardano nove interventi di recupero, restauro e valorizzazione di sedi museali di rilievo nazionale: il Polo museale di Taranto; il Polo museale di Palermo; il Polo museale di Melfi-Venosa; il progetto della «Grande Brera»; il Palazzo Reale di Napoli; il Museo di Capodimonte a Napoli; la Galleria dell'Accademia di Venezia; il Museo nazionale di Cagliari; il Museo Archeologico Nazionale di Sassari; il completamento dei lavori di restauro e recupero funzionale del Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria.

<sup>4</sup> Al momento di chiudere questo scritto, è in corso il perfezionamento delle procedure per l'inserimento di questi investimenti nel «POIn attrattori beni culturali» che segue la verifica di ammissibilità degli stessi.

<sup>5</sup> Polo di Sepino-Venafro, Cuore di Napoli, Brindisi, Otranto, Olbia.

<sup>6</sup> In questa riflessione, per mere esigenze di semplicità, i concetti di tutela, conservazione e restauro sono, con consapevole forzatura, omologati sotto l'unica categoria delle azioni tese a mantenere il patrimonio ad un buon livello di qualità.

<sup>7</sup> Questa idea è molto diffusa, prima di tutto, nel mondo degli stessi operatori dei beni culturali ad ogni livello. Uno per tutti: Salvatore Settis che, con preoccupazione, ha sottolineato questa tendenza, nel corso di uno dei vari confronti che ha saputo concedere nella fase di *start-up* del Progetto (dicembre 2009).

<sup>8</sup> Il Progetto stesso, infatti, aveva tra i suoi possibili obiettivi originari anche quello di verificare la realizzabilità di interventi di «valorizzazione».

<sup>9</sup> La pianificazione, sviluppata solitamente dalla stessa struttura che realizza l'operazione, ha, tra gli altri, l'obiettivo di organizzare il processo in vista di determinati risultati, scegliendo e predisponendo risorse, modalità operative ed organizzazione; la valutazione ex-ante, elaborata solitamente da strutture esogene rispetto a quella che ha la responsabilità di condurre l'operazione, ha, tra i tanti, l'obiettivo di analizzare l'attività, il suo processo, i risultati, gli effetti e l'impatto attesi ed esprime un giudizio preventivo sulle condizioni di praticabilità e sul livello di convenienza. Essa è in grado di contribuire alla stessa pianificazione dell'attività e ne rafforza il grado di trasparenza e di relativa impegnatività.

<sup>10</sup> Nel caso di operazioni di restauro o messa in sicurezza, il tema della *tangibilità* dell'intervento è di particolare delicatezza: come far «vedere» e quindi «rendere conto» al pubblico, all'opinione pubblica, il risultato dell'intervento che, per definizione e se fatto a regola d'arte, è non invasivo? Il contribuente italiano medio, di formazione non specialistica, non potrà mai comprendere l'investimento per la protezione delle cretature dei muri antichi o per la diagnosi radiografica di una statua, in primo luogo perché si tratta di un'operazione discreta, invisibile. Ciò non toglie che l'Amministrazione pubblica, nei limiti del possibile e dell'opportunità economica, deve preoccuparsi di «mostrare» e spiegare l'impiego delle risorse e la loro utilità, anche in questi casi. Si tratta, in fondo, di un problema di *accountability* e di responsabilità sociale.

<sup>11</sup> La relazione diretta tra un numero superiore di sale e l'aumento dei visitatori è un'ipotesi da dover dimostrare sempre, caso per caso!

<sup>12</sup> Ci si riferisce soprattutto ad alcuni organismi internazionali che pure coltivano la cura, la revisione e l'aggiornamento scrupolosi delle loro metodologie di valutazione.

<sup>13</sup> La sequenza «non rivalità» tra i consumatori – «non esclusività» dei consumi – «non rivelazione delle preferenze» etc., della teoria economica sui «beni pubblici a consumo collettivo» viene tuttora impropriamente invocata a supporto della prassi di non collocare i beni culturali (e quindi anche gli investimenti ad essi connessi) in uno schema domanda/offerta e consumatore/produttore.

<sup>14</sup> Per un riferimento generale, si veda: «Contro la parsimonia: tre modi facili di complicare alcune categorie del discorso economico» in Albert. O. Hirschman, *Come complicare l'economia*, Bologna, Il Mulino, 1988.

<sup>15</sup> Oltre alla scolastica «scarsità» delle risorse, nella realtà amministrativa, è più coerente riferirsi anche all'evidente debolezza della capacità di attivarne le disponibilità.

<sup>16</sup> Questi fattori contribuiscono ad indebolire il fenomeno del *free-rider* che, per questi, subisce una sorta di «delusione» (dove il *free-rider*, in questo caso, non è un qualsiasi consumatore ma è l'amministratore, interprete della domanda e compratore di tutela e conservazione). Il comportamento è emerso nel corso del lavoro sul campo e si traduce almeno in due manifestazioni spesso coesistenti. La prima è quella che si potrebbe qualificare come cinismo da rassegnazione: il *free-rider*, avendo atteso invano che qualcuno, al suo posto, si faccia carico della conservazione, mostra e pratica tutta la sua rassegnazione e scetticismo («*Tanto non può succedere nulla e nulla si può fare.....*» e nulla spera, a quel punto, che si faccia!). La seconda è quella dell'ipercriticismo ad oltranza: il *free-rider*, deluso, coltiva e diffonde il pregiudizio e la diffidenza per le iniziative contrarie all'immobilismo e per i soggetti che le promuovono («*Ci si sta muovendo per altri obiettivi, poco chiari, sicuramente diversi da quelli della tutela del patrimonio.....*»). Nella vita delle amministrazioni, tali patologie ostacolano il miglioramento delle organizzazioni, degli obiettivi e dei risultati.

<sup>17</sup> La «funzione originaria» del patrimonio può entrare in gioco non solo nelle scelte di filologia del restauro ma anche in quelle espositivo-museografiche. Tanti potrebbero essere gli esempi da trarre dai casi dei musei archeologici dove la distinzione tra arte antica, archeologia dell'artigianato decorativo e archeologia della vita materiale potrebbe rispondere all'esigenza di miglio-

ramento della chiarezza – informativa, pedagogica, espositiva – per il pubblico, se fattibile dal punto di vista tecnico, economico ed anche promozionale.

<sup>18</sup> Anche sul concetto di attrattività spontanea del patrimonio culturale bisogna essere attenti ed «aperti»: tutti i patrimoni museali sono dotati di una propria attrattività intrinseca. Sta di fatto che, come dimostra l'analisi di *benchmarking* condotta nell'ambito del Progetto, i migliori musei hanno attivato azioni di marketing accessorie: la frontiera della promozione è indubbiamente cambiata! È interessante poi capire quali di queste azioni facciano effettivamente la differenza e in che condizioni: ad esempio, dalla suddetta analisi di *benchmarking*, risulta che il rapporto tra numero di musei e numero di visitatori è sostanzialmente allineato tra Centro-Nord e Sud, nonostante ci sia una rilevante differenza tra la numerosità dei musei che offrono almeno 3 servizi aggiuntivi (ampiamente più alta al Centro Nord rispetto al Sud). Tali indicazioni meriterebbero necessari approfondimenti.

<sup>19</sup> Analogamente, si potrebbe sviluppare una riflessione sul rapporto tra Amministrazioni centrali e Amministrazioni periferiche e sui ruoli che le une e le altre possono svolgere al meglio nel processo di realizzazione di tali interventi, considerando possibile e proficua la federazione di tali ruoli. Per alcuni aspetti operativi, il Progetto ha potuto, in parte, sperimentare la validità di questa formula organizzativa.