

Come misurare la democratizzazione? Proposta di carattere interpretativo

di Sylvie Octobre
febbraio 2002

Lo scenario di fondo

L'atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (D.M. 25.07.2000), di recente approvazione, riproponendo utilmente molti temi e metodiche comuni alla museologia internazionale - a cominciare dall'aver assunto utilmente come base di partenza la definizione di museo dell'ICOM - presenta tuttavia una vistosa originalità nel sesto ed ultimo ambito di riferimento, là dove il documento italiano identifica una relazione privilegiata, per non dire obbligatoria, tra l'istituto museale e il territorio.

E' questa, a mio giudizio, la prima affermazione 'ufficiale' di una peculiarità della museologia italiana, troppo a lungo supina ai dettami provenienti dalle storiche 'scuole' dei colleghi transalpini o d'oltremarina.

Un'affermazione che peraltro viene da lontano, affondando le proprie radici nel dibattito in corso almeno dagli anni Settanta del Novecento, e che ha conosciuto padri illustri, come Andrea Emiliani, ma anche André Chastel, indimenticabile transalpino innamorato della nostra cultura.

Le definizioni che si sono affastellate in questi decenni per dare corpo ad un'intuizione sono state molteplici e fantasiose: dal "museo dei musei", al "museo diffuso" ai famigerati "giacimenti culturali"; tutto e comunque per evidenziare un elemento di originalità inconfutabile e coincidente con una diffusione capillare nel territorio dei beni culturali, cui fa riscontro un'altrettanto capillare diffusione di istituti museali - generalmente di dimensioni medio piccole - che trovano motivo d'esistere principalmente nel rapporto con il territorio circostante.

Se tutto ciò ha quanto meno reso evidente agli addetti ai lavori la linea d'indirizzo di fondo per una gestione corretta di quella che appare a tutti gli effetti una fitta 'rete' museale; ha soltanto sollevato un problema di proporzioni assai più ampie e la cui soluzione appare ancora lontana e certamente non di semplice approccio, e cioè la gestione del patrimonio culturale diffuso; quello per essere chiari non musealizzato, quello sicuramente esposto ai maggiori rischi e pur tuttavia lo stesso che da originalità al nostro sistema Paese, fatto di siti archeologici, di edifici monumentali, di segni sul territorio, di 'paesaggio' ed infine, ma non certo per ultimo, di edifici religiosi e di tutto ciò che in tali edifici si è stratificato in una storia bimillenaria.

Il patrimonio culturale ecclesiastico

Cosa significhi in termini numerici il patrimonio culturale diffuso ecclesiastico emerge per suggestione da un dato impressionante qual'è quello del numero di chiese soggette a leggi di tutela nel territorio nazionale, che ammonta a ben 95.000 edifici, dei quali 26.000 ad uso parrocchiale (fonte CNR). La macroscopicità del dato emerge con chiarezza se confrontato al numero dei musei censiti, che a seconda delle fonti oscilla tra le tre e le quattromila unità.

Pur impoverite nel corso degli ultimi due secoli dai provvedimenti di spoliazione che hanno il primo esempio nelle soppressioni napoleoniche, e che inopinatamente proseguono talvolta ancor oggi sotto le mentite spoglie della tutela, tali edifici conservano al loro interno autentici 'tesori' nella invidiabile situazione di essere ancora pienamente contestualizzati e per certi aspetti persino vissuti (intendendo con ciò funzionali ad un uso originario).

Il solo dato numerico riportato fa quindi intendere che ci troviamo in presenza del problema quantitativamente (e spesso qualitativamente) più rilevante nell'ambito della tutela, gestione e valorizzazione dei beni culturali del 'sistema Italia'.

Se la contestualità rappresenta perciò una ricchezza straordinaria, essa costituisce anche ed inevitabilmente un problema di difficile soluzione: l'agire su questi beni è come in un certo senso operare su corpi 'vivi', che conservano e devono conservare la loro funzione primaria, che è quella 'culturale', e per altro verso renderla compatibile con una funzione secondaria (e talvolta numericamente preminente) che è quella 'culturale'.

Se per quanto concerne i musei l'unitarietà di destinazione funzionale e di uso rende infatti quanto meno teoricamente lineari le procedure operative volte ad ottimizzare l'operatività di una struttura, nel caso di edifici sacri tale linearità spesso non è semplicemente possibile.

Si tratterà quindi di accettare come prerequisito che sull'immobile ecclesiastico e sui beni in esso conservati convergono quasi sempre istanze di natura liturgica, culturale, normativa, turistica ed infine tecnica non sempre facilmente conciliabili.

Per mantenere coerenza tra l'originalità del sistema dei beni culturali italiano (che potremmo definire estensivo e non intensivo) e una politica di gestione dello stesso, sembra immaginabile quindi soltanto un singolare capovolgimento di prospettiva rispetto agli orientamenti fino ad oggi prevalsi, e cioè di attuare il trasferimento anziché dei beni culturali diffusi (non soltanto quelli ecclesiastici, s'intende) nei musei, per assicurarne una corretta tutela, dei criteri museografici nei siti originari delle opere d'arte.

Ebbene, appare evidente alla luce delle recenti acquisizioni dottrinali, che nell'attuare tale trasferimento non è immaginabile trascurare il problema, centrale, della gestione; un problema che appare di dimensioni macroscopiche nelle cosiddette 'città d'arte', dove la pressione di un pubblico turistico numericamente preponderante moltiplica esponenzialmente i problemi di 'convivenza' fin qui enunciati. Roma, Firenze e in particolare modo Venezia, per la sua intrinseca delicatezza, costituiscono casi emblematici. Per rimanere al caso lagunare, che tra poco andrò ad approfondire, la forbice appare in tutta la sua evidenza e drammaticità in due valori: 60.000 abitanti nel centro storico e circa 12 milioni di presenze turistiche all'anno.

Pur tuttavia, tale macroscopicità numerica può e deve essere utilizzata come risorsa, ed in tal senso si è mossa una innovativa esperienza di gestione.

Il caso Venezia

Nel 1993 ebbe particolare risonanza nella stampa nazionale la minaccia di una 'serrata' delle chiese veneziane avanzata dall'allora direttore dell'Ufficio Chiese della Curia Patriarcale di Venezia. Il motivo della minacciata e non attuata serrata era l'evidente impossibilità per il personale ecclesiastico di rispondere alla richiesta di apertura del pubblico turistico dei quasi 100 edifici sacri monumentali del centro storico veneziano, che al loro interno conservano un patrimonio inestimabile di opere d'arte e che costituiscono certamente uno dei maggiori stimoli alla visita della città.

A Venezia infatti mediamente un parroco ha ancor oggi la responsabilità di tre chiese, raramente dispone di personale aggiuntivo, ed il rapporto fedeli attivi e turisti supera ampiamente il valore di 1 a 200. Come dire che con risorse 1 si dovrebbe far fronte ad una domanda pari a 200.

L'impossibilità di far fronte a tale domanda con le risorse ordinarie e l'evidente incapacità (o impossibilità) dello Stato (a tutti i livelli) di produrre risposte adeguate a quella che aveva ormai tutti i connotati di un'emergenza, ha prodotto un progetto di gestione innovativo e parzialmente riproducibile.

Chorus-Associazione chiese di Venezia

Dopo un lungo studio realizzato nel biennio 1995-96 in collaborazione con l'Università di Venezia, nel 1997 prendeva avvio il progetto "Biblia Pauperum" con la costituzione di un nuovo ente gestore senza finalità di lucro denominato "Chorus", caratterizzato da una forma giuridica di natura associativa che riuniva i parroci di 13 tra i maggiori edifici monumentali religiosi della città.

Il progetto si fondava su alcuni assunti di base:

1. doveva rendere conciliabili due entità numericamente così sproporzionate, quali sono quella dei fedeli e dei turisti a Venezia;
2. la fruizione turistica doveva in qualche modo essere tradotta da puro 'consumo' del bene a risorsa per la gestione;
3. era necessario tutelare la funzione 'culturale', numericamente perdente;
4. era altresì opportuno garantire standard minimi per la visita turistica;
5. era utile produrre economie di scala al fine di ridurre i costi di gestione del sistema;
6. era auspicabile che il nuovo sistema desse il suo apporto al decongestionamento dell'area marciana.

A tali imperativi-obiettivo la nuova associazione produsse le seguenti risposte:

1. Le due funzioni culturale e turistica dovevano essere il più possibile separate, pur non snaturando la destinazione d'uso della chiesa; in tal senso si adottava un orario per le visite turistiche nella fascia centrale della giornata (dalle 10 alle 17), generalmente non occupata da funzioni religiose, concentrate viceversa al mattino e alla sera. La funzione di culto non veniva comunque sospesa destinando ad essa delle aree di rispetto all'interno di ogni edificio. In quella fascia oraria in base ad un contratto di comodato gratuito la chiesa passava in gestione dalla parrocchia all'associazione che se ne assumeva tutti i costi (personale, pulizie, illuminazione delle opere, manutenzioni ordinarie);
2. La fruizione turistica doveva essere garantita il più possibile da risorse proprie; a tal fine veniva istituito un biglietto d'ingresso ad ogni edificio affiliato ed un biglietto cumulativo dell'intero circuito; al contempo venivano disattivati tutti i sistemi di prelievo già esistenti (luce a pagamento, ingressi a pagamento in aree riservate, ecc.). Si attivava inoltre un sistema teso a promozionale il circuito al fine di attutire gli effetti negativi dell'impatto con la nuova realtà. Con lo stesso scopo l'ingresso rimaneva gratuito per alcune categorie di utenti e per tutti i residenti del Comune di Venezia;
3. La funzione culturale è stata considerata sempre 'prevalente' su quella turistica; a tal fine il personale di custodia è istruito per garantire il regolare svolgimento delle funzioni che straordinariamente si dovessero svolgere durante l'orario di apertura al pubblico, sospendendo momentaneamente il flusso turistico;
4. Le 13 chiese aderenti sono state considerate alla stregua di 'sale' di un unico grande museo; esse quindi sono state dotate di moderni sistemi museografici, rivedendo e garantendo la corretta illuminazione delle opere, offrendo supporti alla visita studiati da professionisti compreso un sistema di audioguide e di guide cartacee. Al tempo stesso la struttura operativa ha messo a punto progetti di didattica, visite guidate ed ogni altra iniziativa compatibile con la sacralità dei luoghi.
5. L'associazione si è dotata di un unico centro operativo a supporto di tutte e 13 le realtà coinvolte; all'interno di questa direzione operativa operano professionisti per la gestione contabile, la gestione del personale, la comunicazione, i progetti culturali, il marketing e la promozione;
6. La scelta dei 13 edifici tra i quasi 100 esistenti in città è stata dettata da alcuni criteri di base, tra i quali la rilevanza del complesso monumentale in sé e per le opere conservate, tale da giustificare un pagamento per l'ingresso; ma anche la dislocazione nel territorio urbano, con una diffusione capillare tale da rappresentare un incentivo al turista ad allontanarsi dall'area marciana per intraprendere una visita 'diversa' della città.

Quattro anni di gestione: un primo bilancio

Quattro anni di gestione: un primo bilancio Dopo quattro anni di gestione è possibile trarre più che delle conclusioni alcune indicazioni di fondo:

1. Il sistema Chorus oggi impiega oltre 20 persone, regolarmente assunte o con contratti professionali ed

economicamente è autosufficiente;

2. La media di visitatori annua delle 13 realtà oscilla tra le 500.000 e le 600.000 unità;

3. L'impatto dell'inserimento di un sistema di bigliettazione, scontate le prime inevitabili polemiche, è ben accolto dal pubblico che comprende le motivazioni della richiesta e finisce generalmente per condividerle (si paga per poter vedere e per sostenere le opere di manutenzione);

4. L'esistenza di un biglietto cumulativo, apprezzato da circa il 10% dei visitatori, favorisce la conoscenza degli edifici meno noti, portando a 'spalmare' il pubblico su più sedi ed orientandolo ad allargare il consueto percorso di visita;

5. L'esistenza di personale di custodia in chiesa ha azzerato i rischi di vandalismi e furti;

6. La presenza di personale specializzato nella gestione ha prodotto un forte incremento di finanziamenti extra bigliettazione (fund raising) destinati alla manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici e delle opere, con investimenti superiori ai 250 milioni di Lire annui;

7. Dopo quattro anni di attività l'associazione risulta pienamente legittimata all'interno della società veneziana (con molteplici forme di collaborazione) ed è diventata uno dei punti di riferimento per molti operatori turistici.

Sotto il profilo gestionale sembra opportuno evidenziare nel corso del quadriennio una progressiva differenziazione delle entrate, inizialmente quasi esclusivamente legate alla bigliettazione, ed oggi sostanzialmente articolate in tre aree quasi omogenee attestata attorno al 30% delle risorse e corrispondenti a:

- introiti da bigliettazione ordinaria (biglietti singoli);
- introiti da fund raising;
- introiti da biglietti cumulativi, bookshop e altre attività.

Una conclusione e qualche problema da evidenziare

L'esperienza veneziana (non è la sola in Italia, ma certamente è la più vasta e complessa) dimostra che la strada di una gestione innovativa del patrimonio culturale diffuso è cosa possibile, ma evidenzia ancor più che essa non è pensabile in termini di totale autonomia economico-finanziaria se non in presenza di un bacino d'utenza delle dimensioni di quello della grandi città d'arte o in alternativa della partecipazione importante di enti finanziatori, quali ad esempio le fondazioni bancarie (attivamente presenti anche nell'esperienza veneziana).

Va altresì segnata una contraddizione di fondo intrinseca al sistema italiano, che là dove sembrerebbe auspicare una gestione privatistica (rigorosamente non profit, beninteso) dei beni culturali, non la favorisce minimamente. Forme associative come quella veneziana, che non hanno basi associative larghissime e che vedono nella bigliettazione una parte relevantissima delle proprie entrate, scontano infatti troppo pesantemente una fiscalità che non tiene in minima considerazione le finalità sociali di un'iniziativa, gravandola di procedure amministrative e di oneri fiscali alla stregua di qualsiasi altra realtà 'profit oriented'.

Parimenti e per concludere, anche le normative regionali appaiono oramai desuete e spesso incapaci di offrire risposte a sistemi organizzati così potentemente innovativi, mancando di coglierne l'importanza anzitutto propositiva, nella logica di immaginare, nel futuro, una qualche forma di gestione applicabile all'originalità del 'sistema culturale' Italia.