

L'organizzazione intellettuale dei musei e il problema della privatizzazione

Giovanni Pinna

Il museo è un'azienda del tutto particolare, il cui prodotto primario –la crescita culturale della comunità attraverso l'identificazione con il proprio patrimonio - è difficile da quantificare. Per tale ragione si tende a considerare come prodotti del museo, ai fini di una loro valutazione economica, i prodotti secondari: diritti di accesso, vendita di prodotti legati all'immagine del museo, vendita di servizi al pubblico. Ciò ha portato a considerare l'organizzazione della struttura del museo e del suo personale in termini che sono propri delle imprese produttive, e cioè nell'ottica di una finalizzazione all'ottimizzazione delle rendite dei prodotti secondari. Si è invece tralasciato di analizzare quegli aspetti dell'organizzazione interna del museo e delle caratteristiche del suo personale che garantiscono la produzione e la diffusione del prodotto primario, vale a dire l'organizzazione intellettuale del museo e la professionalità degli operatori museali nel campo scientifico e culturale.

È su questi aspetti del museo che intendo intervenire, terminando con alcune considerazioni sul problema della privatizzazione.

Il museo e la produzione culturale

L'analisi dei meccanismi intellettuali in atto all'interno delle istituzioni museali complesse e dei rapporti culturali che all'interno del museo si instaurano fra le diverse componenti, e la rilettura del rapporto fra il museo e i visitatori mi hanno condotto ad alcune riflessioni sull'organizzazione del museo che portano a due conclusioni, non in linea con gli attuali orientamenti della museologia di molti paesi: 1) i musei non devono essere diretti da manager, privi di competenza e di autorevolezza scientifica, 2) il personale scientifico dei musei deve avere alta specializzazione in un preciso settore scientifico-culturale; vale a dire che i cosiddetti conservatori o curatori devono aver frequentato scuole di specializzazione, e non possono quindi provenire da corsi di laurea generici, quali quelli in museologia o in conservazione dei beni culturali.

Sul primo di questi due aspetti della museologia –la managerialità al potere–alcuni recenti avvenimenti sembrano darmi ragione. Mi riferisco soprattutto alle vicende che hanno coinvolto la Guggenheim Foundation, che per la sua aggressività comunicativa era ritenuta fino a ieri un monumento all'efficienza produttiva nel campo dell'economia della cultura, e che hanno portato alla chiusura del centro di Las Vegas, all'abbandono di grandi progetti e alla messa in discussione della gestione della fondazione e dell'attuale direttore da parte del consiglio di amministrazione. Se si guarda all'Italia non si può dire che le teorie dell'economia della cultura e la gestione manageriale dei musei abbiano dato grandi frutti. Le fondazioni museali italiane, realizzate secondo una teoria economica che considera possibile l'istituzione di fondazioni senza fondi, il cui patrimonio virtuale consisterebbe solo nella speranza di generosi interventi privati, si dibattono fra la mancanza di danaro (dovuta proprio all'assenza dei massicci interventi privati che la teoria economica assicurava) e la mancanza di cultura, in quanto tutti gli sforzi vengono concentrati nella ricerca del danaro indispensabile alla sopravvivenza della fondazione.

In Italia sono stati scritti fiumi di parole sull'economia della cultura e sull'opzione aziendale e produttivista dei musei. Parallelamente nuove leggi e nuove direttive sono state prodotte dallo Stato e dalle Regioni italiane per la gestione dei musei e del patrimonio culturale. Tuttavia le teorie economiche, le nuove normative,

le rivoluzioni organizzative del Ministero per i beni culturali, le convenzioni siglate fra Ministero e le organizzazioni degli industriali, la tendenza al decentramento regionale o altro, hanno cambiato solo superficialmente il complesso museale italiano. Orari di apertura al pubblico più ampi rispetto al passato, caffetterie, negozi di souvenirs, librerie e sezioni didattiche che sviluppano un'attività rivolta soprattutto al mondo della scuola, non hanno intaccato l'organizzazione intellettuale dei musei italiani. Nessuna nuova legge, nessun regolamento, nessuna autonomia di gestione ha infatti influito fino ad ora sul contenuto dei musei, nessuna normativa, nessuna legge, nessun accordo pubblico-privato ha permesso la trasformazione dei musei italiani da centri di conservazione in centri di ricerca scientifica, di elaborazione e di produzione culturale. Una concezione del patrimonio e dei musei che enfatizza il valore venale dei singoli oggetti e minimizza il loro significato simbolico, e una burocrazia eccessiva, isolano le singole intellettualità che operano nei musei e impediscono quindi che nelle istituzioni italiane si generi quel dibattito culturale che altrove produce quella che definisco "la cultura del museo", che è ciò che l'istituzione deve trasmettere ai singoli visitatori e alla società nel suo complesso.

L'attuale dibattito sulla museologia italiana non entra dunque nel merito dell'organizzazione intellettuale dei musei, della necessità che essi siano –come altrove- centri di produzione culturale, esso si sofferma esclusivamente sugli assetti istituzionali, e quando l'aspetto culturale viene considerato, si tende ad alienare la capacità produttiva dei musei a favore dell'Università.

E' opportuno ricordare –poiché nel turbinio della passione aziendalista se ne sta perdendo la memoria – che quelle che vengono considerate le missioni principali del museo, e cioè la raccolta e la conservazione degli oggetti di arte, di storia o di scienza, sono sempre finalizzate a un obiettivo superiore: la creazione del patrimonio culturale. Quest'azione non si concretizza solo attraverso la conservazione passiva degli oggetti o attraverso la loro esposizione acritica, ma agendo su di essi con una varietà di azioni: selezione, analisi, elaborazione scientifica e creazione dei significati. Vale a dire che la creazione del patrimonio deve avvenire parallelamente alla creazione di una cultura del museo: una cultura specifica, soggettiva, che finisce col rendere ogni museo unico e irripetibile.

L'elaborazione di una cultura del museo è un processo complesso che ha importanti ripercussioni sull'organizzazione delle istituzioni museali e che contrasta in modo evidente con la tendenza attuale all'omogeneizzazione dell'organizzazione e dei meccanismi di azione culturale e di comunicazione dei musei.

L'organizzazione intellettuale del museo

Per creare una propria cultura e per difendere e proporre la propria identità il museo deve essere un luogo di mediazione interna, ma non può, e non deve essere, un luogo di mediazione con l'esterno.

Ciò significa che all'interno del museo deve avvenire un processo dialettico cui partecipano le diverse componenti intellettuali dell'istituto, e da cui scaturisce, attraverso una mediazione fra queste componenti, la cultura specifica del museo, in cui ogni individualità finisce per riconoscersi. Se ciò non avviene, se la mediazione non ha successo, le diverse componenti intellettuali del museo non produrranno o produrranno isolatamente; comunque non collaboreranno a creare una cultura globale dell'istituzione. La conseguenza di ciò è che, privo di una propria cultura, il museo non avrebbe un prodotto da comunicare, e poiché la comunicazione è l'azione finale nella creazione del patrimonio, il museo perderebbe anche la sua principale funzione culturale.

Mentre dunque la mediazione interna è indispensabile alla capacità comunicativa e produttiva del museo, una mediazione con altre culture –altri musei, università, accademie- incide negativamente su questa funzione dell'istituzione museale. Il discorso è semplice: se ogni museo genera la propria cultura, ha una propria visione del mondo, una propria verità storica o culturale, difficilmente musei diversi potranno condividere uguali *verità*. Per la stessa ragione difficilmente un dato museo potrà condividere le *verità* che affiorano da altri luoghi di produzione culturale. Ora, questa non condivisione va mantenuta se si vuole mantenere attiva l'individualità culturale del museo e con essa la capacità di comunicazione.

Ciò naturalmente non vuol dire rifiutare il dibattito o il confronto con le altre istituzioni culturali della società, ma vuol dire che tale dibattito e tale confronto devono aver luogo su un piano di parità, senza che vengano condizionati dai pregiudizi o dalle false scale di valori che spesso la società utilizza nella classificazione delle sue componenti.

Il mantenimento della individualità e dell'originalità culturale del museo è infatti funzionale sia alla sua capacità di comunicazione, sia all'efficacia del processo comunicativo: un museo che non avesse una propria cultura originale da comunicare agirebbe come la struttura scolastica, si limiterebbe a trasmetterebbe informazioni, idee e significati che non gli appartengono, non sarebbe in grado da instaurare un rapporto con il pubblico, sarebbe uno strumento didattico e non un luogo di produzione.

Perché una cultura del museo possa prendere forma sono indispensabili due condizioni: che all'interno del museo esista un'insieme di culture individuali su cui operare la mediazione e che tale mediazione sia affidata a una figura istituzionale in grado di effettuarla.

La prima condizione viene soddisfatta se ogni elemento del personale scientifico del museo possiede una propria cultura, si è formato una propria identità scientifica in relazione alle collezioni che è chiamato a gestire e alla disciplina cui queste afferiscono. Un personale di questo tipo non può che essere altamente specializzato, deve cioè aver avuto una solida formazione di base nella disciplina cui afferiscono le collezioni che deve custodire, studiare e comunicare. Ciò mi porta a concludere che l'iter formativo che si sta delineando in alcuni paesi, fra cui l'Italia, per coloro che saranno chiamati a operare nei musei è profondamente sbagliato ed andrebbe ribaltato. I corsi di laurea generici, quali quelli relativi alla gestione dei beni culturali, dovrebbero prendere la forma di scuole di specializzazione da impostarsi sopra una carriera universitaria precedente, indirizzata alle singole discipline. In poche parole io riterrei più coerente specializzare nella gestione dei beni culturali archeologi, storici dell'arte, zoologi o architetti, piuttosto che dare un'infarinata superficiale di queste discipline a soggetti appena usciti dalla scuola media superiore, sperando che si formino poi individualmente una competenza scientifica.

La seconda condizione viene soddisfatta solo se la direzione del museo viene assunta da persona dotata di un'autorevolezza scientifica e culturale che sia identificabile e riconosciuta da tutte le componenti intellettuali del museo. Solo una direzione di alta statura intellettuale e scientifica è infatti in grado di attuare l'azione di mediazione culturale indispensabile alla nascita della cultura del museo. Direzioni manageriali o amministrative, avulse dalla realtà intellettuale del museo e non riconosciute sul piano scientifico, non sarebbero in grado, non solo di effettuare alcuna opera di mediazione e quindi di costruzione culturale, ma neppure di identificare le culture interne al museo su cui operare. La tendenza a sottrarre la direzione dei musei a figure di rilevanza scientifica, cui tradizionalmente queste

istituzioni sono sempre state affidate, almeno in Europa, e di porre alla guida degli istituti personale amministrativo o figure manageriali, accampando la necessità di una gestione che garantisca una maggiore economicità di gestione, deve essere letta nella chiave di una diminuzione, o di un possibile azzeramento, delle funzioni culturali del museo, mentre il non sviluppo di una cultura autonoma e originale del museo può spalancare le porte alla manipolazione storica e politica.

Alcune note sul problema della privatizzazione

Il problema della privatizzazione dei musei è all'ordine del giorno in numerosi paesi nei quali tradizionalmente la gestione del patrimonio culturale e delle istituzioni delegate a conservarlo erano di competenza dello stato, o comunque dell'amministrazione pubblica. Molti di questi paesi hanno operato una vera e propria rivoluzione affidando in blocco il proprio patrimonio a fondazioni private; altri, fra cui l'Italia, hanno preferito limitare la privatizzazione alle azioni relative la gestione dei beni culturali, mantenendo quindi la proprietà dei beni.

Ma che cosa significa privatizzare i musei? Nella maggior parte dei casi la privatizzazione consiste, come in Italia, nel concedere a gruppi privati –fondazioni, associazioni, o imprese – non tanto la proprietà dei beni, che rimangono così proprietà pubblica, ma la loro gestione, vale a dire tutte le attività connesse con l'esposizione al pubblico, con la conservazione degli oggetti, con la comunicazione culturale, con l'organizzazione di mostre temporanee, e cioè tutte le azioni che possono produrre introiti economici e che interessano quindi i gruppi imprenditoriali privati. Ai privati viene dunque concesso l'uso del patrimonio culturale e dei palazzi che contengono tale patrimonio, ma difficilmente i gruppi privati si assumono l'onere delle azioni più costose e non remunerative: vale a dire il restauro delle opere, e la ricerca scientifica. Nel migliore dei casi queste due azioni rimangono di competenza dell'amministrazione pubblica, mentre nel peggiore dei casi esse divengono lettera morta. Da ciò si deduce che anche la privatizzazione della sola gestione del patrimonio culturale ha riflessi fortemente negativi per la società. Essa è infatti negativa per l'amministrazione pubblica (e quindi per i cittadini) che cede ai privati la parte remunerativa dell'attività connessa con il patrimonio e conserva per se stessa l'attività più costosa e meno remunerativa sia dal punto di vista economico, sia da quello dell'immagine; essa è negativa per la società perché una scarsa attenzione agli interventi di restauro fa diminuire nel tempo il valore del patrimonio e perché l'eventuale assenza di un'attività scientifica preclude l'avanzamento culturale della comunità.

Il patrimonio culturale e la sua gestione hanno per la società un valore molto maggiore di quello che può derivare da qualsivoglia guadagno economico. È necessario ricordare infatti che nelle società democratiche il museo svolge un'importante funzione sociale, che deriva dal fatto che esso contiene, studia e espone l'insieme di oggetti materiali che nel corso della storia sono stati creati, usati e accumulati da una data comunità, di cui rappresentano perciò la testimonianza storica, ovvero la memoria che permette a questa comunità di perpetuarsi nel tempo. La funzione di conservare, di studiare, di arricchire e di esporre questi simboli, che la comunità ha avuto in eredità dalle generazioni precedenti e che vuole trasmettere alle generazioni future, rende il museo un luogo di identificazione della collettività, e quindi uno strumento di riconoscimento e di coesione sociale.

Perché allora le amministrazioni pubbliche di molti paesi sono abbagliate dalla chimera della privatizzazione dei musei? Quali sono le ragioni che i pubblici poteri adducono per convincere i cittadini che la privatizzazione del loro patrimonio

culturale - e cioè della loro cultura e della propria identità storica - è un'azione positiva?

È difficile dare una risposta esatta a questo interrogativo perché le risposte possono essere molteplici e valgono sia per i musei, sia per molti altri settori pubblici, dai trasporti, alle poste, alla sanità. Normalmente lo stato giustifica di fronte ai cittadini la privatizzazione delle proprie strutture con la ricerca di una maggiore efficienza e di una maggiore economicità di gestione (che egli non riesce a garantire) che dovrebbero riflettersi in un vantaggio per i cittadini. Ciò tuttavia è assai lontano dalla realtà. Infatti, a seguito della privatizzazione quelle che erano strutture pubbliche entrano nella logica del mercato, devono fare i conti fra entrate e uscite, ed il risultato è sempre un aumento delle tariffe che spesso si accoppia a una diminuzione del servizio prestato. Vengono così a mancare i presupposti di efficienza e di economicità che dovrebbero giustificare la privatizzazione dei servizi pubblici.

Sebbene sia vero che lo stato non è in grado di avere un controllo sulla propria organizzazione e non riesce quindi rendere più efficienti le proprie strutture, io sono convinto che le ragioni che spingono verso la privatizzazione siano altre: risparmiare danaro pubblico, delegare ad altri la responsabilità della gestione, favorire gruppi imprenditoriali privati. Queste ragioni partecipano tutte alla tendenza verso la privatizzazione dei musei, sebbene in percentuali diverse.

Io credo però che la ragione principale sia la necessità che hanno gli enti pubblici di risparmiare danaro sui servizi per impiegarlo in altre direzioni, soprattutto verso il mantenimento di una burocrazia che si fa sempre più pesante, ma che è indispensabile come strumento di conservazione del potere. Questa necessità si coniuga però con una visione riduttiva dell'economia della cultura, vale a dire con l'incapacità di definire la vera ricchezza che può derivare a un paese o a una comunità dalla gestione del patrimonio culturale.

Per comprendere quale sia il vero valore economico del patrimonio culturale basterà analizzare le politiche culturali messe in atto da alcuni paesi europei negli ultimi decenni, che si ponevano come obiettivo l'utilizzo del museo come strumento economico..

La crescita dell'autorevolezza della Nazione è stato l'obiettivo che ha guidato la politica culturale della Francia negli ultimi decenni, concretizzata nella politica dei Grand Travaux. Per quanto riguarda i musei questa si è risolta in una successione di realizzazioni dello Stato (Beaubourg, Cité des Sciences et de l'Industrie, Musée d'Orsay, Grand Louvre, Grand Galerie de l'Evolution, Musée des arts e métiers, Musée Guimet, il costruendo museo des arts premiers al quai de Branly), ma anche in una valorizzazione della provincia (Musei di Nantes, di Caen, di Metz, di Marsiglia, di Digione e di Corte, lo spostamento a Marsiglia del Musée des arts et traditions populaires). Operazioni non sempre indolori, e non immuni da polemiche, come è stato per l'installazione di un settore di arte extraeuropea al Louvre e per il progetto del Musée des arts premiers al quai de Branly. Per la verità anche la Francia non è stata immune dall'idea che si potesse ricercare una redditività diretta attraverso la gestione delle attività museali. Fu così creata la Réunion des Musées Nationaux, un'organizzazione commerciale e di produzione che avrebbe dovuto, con i suoi introiti, dare impulso all'acquisto di opere d'arte per i musei.

Mentre negli ultimi decenni la Francia ha puntato alla valorizzazione dello *Stato Culturale*, la cui centralità è simbolizzata dal vertice della piramide del Louvre, ben altro indirizzo ha avuto la politica culturale inglese. La dottrina della signora Thatcher che perseguiva la redditività diretta dei servizi pubblici, e quindi anche delle istituzioni culturali, ha abbandonato i singoli musei in balia del mercato, obbligando

ciascuno di essi alla disperata ricerca di fonti alternative di finanziamento, che supplissero alla mancanza dei fondi pubblici. Ciò ha portato allo sviluppo eccessivo di alcune azioni che già caratterizzavano la museologia d'oltre oceano, e che in seguito si sono diffuse a macchia d'olio in tutti i paesi europei: supersviluppo del merchandising museale e dei servizi di ristorazione, ricerca ossessiva dell'evento shock e del *pezzo* spettacolare, e disneyizzazione di alcune strutture museali. Queste azioni hanno indotto mutamenti importanti nell'organizzazione dei musei, hanno mutato l'immagine pubblica di queste istituzioni e, in alcuni casi, hanno influenzato in modo negativo il rapporto fra il museo e il patrimonio culturale.

Nel corso degli anni Ottanta il risultato delle contrapposte politiche culturali di Francia e Regno Unito è stato lo spostamento del principale polo culturale dal Regno Unito alla Francia, in un gioco di sostituzione nell'egemonia europea in cui, dopo la riunificazione aveva iniziato a inserirsi la Germania, sia con la costruzione di nuovi musei in città quali Francoforte, Colonia e Stoccarda, sia con le realizzazioni museali del progetto di Berlino capitale. Come in Francia, anche in Germania il rilancio museale è stato interpretato nella chiave del rapporto fra economia e autorevolezza culturale, cui si aggiunge l'indubbio valore che la ricostruzione e la costruzione dei musei hanno per l'identità del popolo tedesco.

Le politiche culturali sviluppate da Francia, Regno Unito e Germania forniscono alcune importanti indicazioni sulla redditività economica dei musei. Esse indicano che i musei non sono istituzioni capaci di una redditività diretta, ma possono rendere economicamente come motori di economie indotte o, in modo più ampio, come elementi di crescita dell'autorevolezza culturale della Nazione, che, a sua volta, è in grado di facilitare l'espansione economica.

Redditività diretta

Poiché il museo ha una pluralità di funzioni, molte delle quali sono socialmente e culturalmente importanti, ma improduttive dal punto di vista della redditività immediata, non vi è al mondo nessun museo che riesca a guadagnare con la vendita dei biglietti e dei gadgets, con la gestione del bookshop e dei servizi di ristorazione, più del 20% del proprio fabbisogno finanziario. Un museo può avvicinarsi a un pareggio di bilancio solo se abolisce o minimizza le funzioni improduttive, quali l'attenzione alla qualità della comunicazione culturale, la ricerca scientifica e la produzione intellettuale, e cioè proprio le funzioni che fanno del museo un'istituzione socialmente e culturalmente rilevante. Il museo può rincorrere la parità di bilancio solo se agisce come un'impresa produttiva il cui prodotto consiste nel numero di presenze paganti nelle sale e nelle boutiques, con risultati negativi per la sua funzione culturale.

Redditività indotta

Mentre la redditività diretta di un museo può avvenire solo a scapito del suo ruolo educativo e sociale, questa istituzione, senza venir meno al suo ruolo culturale, può generare un'alta redditività indiretta, provocata dalla crescita dell'economia locale indotta dall'esistenza stessa del museo. Tuttavia le economie indotte dalla presenza e dalle attività dei musei sono per lo più economie instabili, poiché dipendono da forze esterne (l'attività del museo), non controllabili dai gestori delle attività economiche locali. Il caso del Museo Guggenheim di Bilbao è esemplare a questo riguardo: il successo o l'insuccesso delle attività del museo che hanno una ricaduta economica sulla città di Bilbao non sono decise in sede locale, ma vengono decise a New York, ove la fondazione ha sede

Redditività derivante dalla crescita dell'autorevolezza

È indubbio che l'autorevolezza culturale di un paese è un motore importante per lo sviluppo degli scambi commerciali e che la crescita culturale della società è un elemento importante per lo sviluppo economico. In questa ottica, i musei, la cui attività è volta proprio allo sviluppo culturale della società, assumono un ruolo economico rilevante. Riguardo a quest'ultimo punto vorrei citare ciò che ha scritto Adam Smith nel secondo libro delle "Ricerche sulla natura e sulle cause della ricchezza delle nazioni"

"Superbi palazzi, magnifiche ville di campagna, grandi biblioteche, ricche collezioni di statue, di quadri e di altre curiosità dell'arte e della natura costituiscono spesso ornamento e gloria, non solo della località che le possiede, ma anche di tutto il paese. Versailles abbellisce la Francia e le fa onore, come Stowe e Wilton fanno onore all'Inghilterra. L'Italia attira ancora in qualche modo i rispetti del mondo per la moltitudine di monumenti di questo genere che possiede, sebbene l'opulenza che li ha fatti nascere sia decaduta, e che il genio che li ha creati sembri del tutto estinto..."

Io sono convinto che ogni politica culturale nei confronti dei musei debba puntare su questa particolare redditività, senza naturalmente escludere che si possa tendere a una maggiore economicità, attraverso una riorganizzazione dei modelli di gestione. Tuttavia questa riorganizzazione non può basarsi tuttavia né su un'adozione massiccia delle regole del management, né sulla ricerca di un pareggio di bilancio; ambedue queste azioni presuppongono infatti la trasformazione nei musei in imprese produttive e la perdita della loro capacità di produzione e di diffusione culturale.

Che cosa avverrebbe infatti se si tentasse di trasformare i musei in "imprese" economicamente redditizie? Innanzi tutto essi dovrebbero divenire in grado di vendere un prodotto appetibile da un pubblico sempre più vasto. Ora, se la funzione dei musei consiste nell'essere luogo di creazione del patrimonio culturale e dei suoi significati sociali, e mezzo di diffusione di tali significati, la cultura dovrebbe essere il prodotto primario del "museo-impresa". Tuttavia la cultura è un bene non acquistabile, e non è quindi un prodotto vendibile. Il "museo-impresa" non potrebbe quindi vendere il suo prodotto primario; per essere economicamente produttivo dovrebbe perciò vendere prodotti secondari: la sua utilizzazione sotto forma di biglietti di accesso (che non corrisponde alla vendita di cultura, esattamente come chi vende sapone non vende pulizia), ed altri prodotti che nulla hanno a che fare con le finalità di creazione e di diffusione culturale del museo, gadgets, guide a stampa, cartoline, frequentazione delle cafeterie, ecc.

La vendita dell'utilizzazione del museo effettuata nell'ottica dell'economia di mercato innescherebbe una spirale destinata a portare alla diminuzione della qualità dell'offerta culturale del museo. Il museo sarebbe forzato a vendere il diritto di utilizzazione ad un numero di persone tale da alimentare la redditività della struttura, dovrebbe cioè mantenere una quota di mercato, facendo fronte alla concorrenza esercitata dal numero crescente di musei e da altri modi di utilizzo del tempo libero. Il mantenimento della quota di mercato può essere effettuata in vari modi, pubblicità, acquisizione di pezzi spettacolari, unici, ma anche attraverso l'adeguamento dei contenuti del museo ai gusti e al livello culturale del pubblico. I "musei-impresa" si ridurrebbero quindi ad agire come le televisioni commerciali: offrirebbero al pubblico ciò che il pubblico vuole, e così facendo non contribuirebbero più alla crescita culturale della comunità.

Se consideriamo che il valore economico dei musei risiede nella capacità di attivare economie indotte, non vi è nessun bisogno di ricorrere alla loro privatizzazione. A contrario, la privatizzazione diviene un'operazione che può bloccare questa capacità. Privatizzare un servizio pubblico significa delegare ad altri un'attività un tempo pubblica, vale a dire un'attività che l'amministrazione pubblica gestiva a vantaggio dei cittadini, o meglio, che i cittadini gestivano direttamente attraverso gli organismi democraticamente eletti. Il passaggio dal pubblico al privato implica dunque anche un cambiamento di obiettivi, poiché gli obiettivi di una comunità (o di una nazione) sono diversi da quelli di un'impresa. Infatti, mentre la comunità richiede ai musei di contribuire ad aumentare il benessere pubblico, stimolando economie indotte, conservando le identità e stimolando la crescita culturale, un'impresa chiede al museo solo una redditività diretta, sia in termini strettamente commerciali, sia in termini di immagine.

Questo cambio di obiettivi nel passaggio dal pubblico al privato ha risvolti importanti in campo sociale.

E' stato scritto che una comunità che basa la sua forza e il suo stesso essere sul danaro o sul potere, e non sulla storia e sul ricordo delle conquiste del pensiero, è povera e infelice, ed è destinata all'oblio. Se non si vuole che ciò accada, è necessario che la comunità non dimentichi i suoi simboli, che consideri le vestigia del passato, i prodotti della sua arte o della sua scienza, come il bene più prezioso per la sua stessa esistenza, e che attui una politica che sostenga, faciliti il lavoro, spiani la strada, permetta autonomia di scelte a coloro cui essa affida il proprio patrimonio.

Ogni politica culturale che si sviluppi nelle comunità democratiche non può prescindere dal significato di rappresentazione del patrimonio culturale e dei musei. Se si parte dal principio che in una comunità democratica è la comunità che governa se stessa, delegando il potere a rappresentanti eletti di volta in volta, risulta evidente che ogni politica messa in atto in queste società non ha il diritto di rovesciare completamente l'assetto storico, culturale o economico della società. Come in una comunità democratica il potere, e cioè i delegati, non hanno il diritto di mettere in atto politiche di sovvertimento della struttura fondamentale della società, così essi non possono mettere in atto politiche culturali che tendano al cambiamento della cultura fondamentale della comunità, e non possono quindi decretare la distruzione o il mutamento radicale del patrimonio culturale e delle istituzioni delegate alla sua conservazione. I delegati alla gestione del potere in una società democratica non possono quindi decidere di affidare, attraverso la privatizzazione, la gestione del patrimonio (con i suoi significati simbolici), che appartiene alla totalità della comunità, ad una frazione di tale comunità. Poiché ciò implica il passaggio da un uso sociale a un uso di parte del patrimonio. Questi limiti al potere dei delegati sono stabiliti da tempo: nella Francia rivoluzionaria del 1794, e cioè in pieno periodo del Terrore, la Convenzione stabilì una sorta di diritto primario, non delegabile, della società sul patrimonio culturale, indirizzando alle amministrazioni regionali un'ordinanza in cui si leggeva "*Voi siete soltanto i depositari di beni di cui la grande famiglia del popolo potrà chiedervi conto*".

Come fu giustamente intuito dalla Convenzione, il fondamento di ogni politica culturale democratica si deve dunque basare sul principio che la comunità non può delegare ai rappresentanti eletti il potere di sovvertire la natura del patrimonio e delle istituzioni culturali, in quanto il principio di maggioranza democratica non può valere nel caso di un patrimonio che appartiene a tutte le componenti della società, maggioranza e minoranze, che hanno quindi nei suoi confronti uguali diritti. Ogni

politica che si indirizza verso un sovvertimento radicale delle istituzioni culturali esce perciò dagli schemi della democrazia.

Io non posso dunque che concludere il mio intervento affermando quanto segue:

1. Il patrimonio culturale è un bene inalienabile che appartiene a tutta la comunità
2. Esso deve essere gestito dalla comunità attraverso gli organi democraticamente eletti
3. Nessuno ha il diritto di delegare la gestione del patrimonio culturale della comunità a una frazione della comunità stessa
4. La privatizzazione è la delega della gestione del patrimonio a un gruppo non rappresentativo della comunità
5. La delega della gestione del patrimonio è un abuso del potere a danno della comunità
6. Come tale la privatizzazione della gestione del patrimonio culturale è un atto illegale

Conferenza tenuta all'Istituto Italiano di Cultura di Istanbul il 22 giugno 2004