

La cultura costa, ma l'incultura costa di più

Lo stato delle cose. Intervista a Cristian Valsecchi

(articolo pubblicato su Artkey n°8 - gennaio/febbraio 2009)

Cristian Valsecchi è professore a contratto di Economia dei beni e delle attività culturali e di Istituzioni di Economia presso l'Università degli Studi di Bergamo. È attualmente Segretario Generale di AMACI - Associazione dei Musei d'Arte Contemporanea Italiani, di cui ha curato la costituzione, e Project Manager del Mart - Museo d'Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto.

“Perché lo introduttore ha per nemici tutti quelli che delli ordini vecchi fanno bene, et ha tepidi defensori tutti quelli che delli ordini nuovi farebbono bene. La quale tepidezza nasce, parte per paura delli avversari, che hanno le leggi dal canto loro, parte dalla incredulità delli uomini; li quali non credano in verità le cose nuove, se non ne veggono nata una ferma esperienza”. Niccolò Machiavelli, “Il principe”[1]

Il titolo di questo articolo è un omaggio all'omonimo film di Win Wenders nel quale un regista cinematografico si ritrova senza capitale monetario e intellettuale, ossia senza pellicola e senza idee. La situazione diventa metafora di una crisi trasversale che oggi ci pare di poter ritrovare nell'analisi de “lo stato delle cose” del sistema della cultura italiana. Al di là della congiuntura economico-finanziaria, sembra di poter ravvisare una vera e propria insufficienza di volontà. La materia - da un punto di vista empirico-giuridico ma anche pratico - è sballottata tra continue quanto improduttive riforme, riasseti disorganici che anziché risistemare il settore lo rendono claudicante. La cultura italiana viene catapultata nell'arena politica a uso e consumo della maggioranza di turno, nonostante l'autonomia garantita dalla stessa Costituzione (artt. 9 e 33 Cost.). Senza un vero e proprio frame giuridico, la cultura di un paese è destinata ad appassire. Ciò che serve oggi, più che una sterile politica culturale, è una politica della cultura, nell'accezione bobbiana della fraseologia.[2]

“Uomini di cultura” ai vertici del ministero a essa preposta non se ne sono visti poi molti: eccezion fatta per Antonio Paolucci - che fu ministro per un anno e mezzo (gennaio 1994 - maggio 1996) -, le restanti nomine hanno preferito i politici ai tecnici, privilegiando l'arte del governo all'arte del sapere, denigrando - come direbbe Theodor Adorno - il personaggio dell'esperto. Spesso ci si dimentica di quanto sia fondamentale il ruolo dell'organizzazione politica che regge la società civile nel determinare una programmazione di eventi di qualità. Alla cultura vengono negate quelle libertà di azione e indipendenza che costituiscono la sua forza persuasiva, il suo essere veicolo di comunicazione sociale e diffusione di idee. Allo stesso modo si trascurano quanto i musei e i centri di produzione artistica debbano essere fucine del pensiero e laboratori della creatività. Troppo lentamente si va affermando quell'idea di museo quale luogo di studio al servizio della collettività e della formazione pubblica. Dal museo di arte contemporanea si deve passare al museo della contemporaneità: istituzione dinamica nella quale i fermenti intellettuali possano trovare promozione e valorizzazione al fine di massimizzare l'utilità sociale. Considerato che siamo in ritardo ma non possiamo permetterci di agire frettolosamente, e che c'è una totale assenza di politiche lungimiranti che superino l'idea di mandato a favore di un'idea di progetto; alla luce delle crisi che trasversalmente interessano la contemporaneità, su cosa possiamo puntare? Le soluzioni sono da ricercarsi in un omogeneo disegno delle politiche pubbliche - in applicazione a quanto previsto e invocato da più parti - e in favore di un nuovo ruolo delle istituzioni museali, caratterizzate da progetti di lungo periodo e formazione di qualità. Per accendere il dibattito, abbiamo deciso di porre alcune domande a due osservatori privilegiati, profondi conoscitori del sistema nel quale ci muoviamo: Cristian Valsecchi e Andrea Pizzi.

[1] Niccolò Machiavelli, “Il Principe e pagine dei Discorsi e delle Istorie”, a cura di Luigi Russo, Sansoni, Firenze 1967; Capitolo VI “De principatibus novis qui armis propriis et virtute acquiruntur”.

[2] “Deve essere chiaro che contro la politica culturale, che è la politica fatta dagli uomini politici, la politica della cultura promuove l'esigenza antitetica di una politica fatta dagli uomini di cultura per i fini stessi della cultura”. Norberto Bobbio, *Politica e cultura*, Einaudi.

Susanna Sara Mandice: La Pubblica Amministrazione si ritira lentamente dalla scena e lo spazio viene parzialmente riempito da nuovi soggetti privati. AMACI promuove l'iniziativa “Imprese con l'Arte Contemporanea”. Quali sono gli obiettivi di questo progetto?

Cristian Valsecchi: Sono sempre più numerose le aziende consapevoli del fatto che, di fronte allo scenario competitivo globale, l'impresa deve saper guardare alla cultura della contemporaneità come a una componente essenziale della propria strategia. Privilegiare questa visione significa offrire un'opportunità in più al nostro sistema economico per valorizzare la principale risorsa che esso ha nell'affrontare le nuove sfide competitive: il capitale umano. La capacità di innovazione e sviluppo di un'impresa, oggi, non può infatti prescindere dal contesto in cui essa opera - che deve essere socialmente e culturalmente avanzato - e dalla possibilità di contare, al proprio interno, su risorse umane capaci di stimolare la nascita di nuove idee e progetti, senza ragionare secondo sistemi e categorie precostituiti. “Imprese con l'arte contemporanea” muove da questi presupposti e nasce con l'obiettivo di raccogliere intorno ad AMACI tutte

quelle imprese che vedono nell'arte del nostro tempo uno strumento capace di orientare al futuro il nostro Paese e di contribuire al suo sviluppo economico e sociale. Ci proponiamo, più in particolare, la creazione di un tavolo comune che porti le imprese a uno scambio di conoscenze, esperienze e idee sul tema, e che si faccia promotore anche presso altre aziende di questa nuova visione del rapporto tra arte e impresa.

S.S.M. Il Ministero annuncia la nascita della Direzione Generale per la valorizzazione del patrimonio culturale. Al di là delle polemiche sull'eventuale dirigente, rimangono aperte alcune questioni sulle quali potremmo provare a far luce. La nuova Direzione diventerebbe un organo centrale, eppure da più parti si invoca un allargamento dei poteri periferici. Cosa ne pensa?

C.V. Parto dal presupposto che il museo ha in primo luogo una funzione di sviluppo culturale e sociale del territorio a cui appartiene e di cui deve farsi primo interprete delle esigenze e delle necessità. Sono dunque dell'idea che l'istituzione di una Direzione Generale per la valorizzazione del patrimonio culturale rischi di riproporre un modello centralistico in aperta contraddizione con la tendenza in atto a favorire politiche di decentramento nel rispetto del Principio di Sussidiarietà. Prima ancora di una riorganizzazione complessiva del Ministero, avrei dunque ritenuto più opportuna una "riforma mirata" che, partendo dal basso, privilegiasse l'individuazione di meccanismi idonei a garantire una maggiore autonomia e semplificazione funzionale e operativa, quando non addirittura giuridica, degli istituti periferici, individuando al tempo stesso meccanismi di responsabilizzazione dei funzionari preposti alla direzione di tali istituti. Temo anche che la decisione di procedere all'ennesima riorganizzazione della struttura del Ministero possa non giovare alla continuità e dunque all'efficacia della sua azione, frustrando l'operato dei funzionari ministeriali, costretti a rincorrere continue riorganizzazioni interne anziché concentrarsi unicamente e concretamente sui problemi e le necessità che caratterizzano il sistema della cultura in Italia. Mi permetto infine un fuori campo, ribadendo la preoccupazione già manifestata da AMACI rispetto alla decisione di sopprimere la PARC attribuendo le relative funzioni a una Direzione Generale con competenze allargate. In un Paese come il nostro, caratterizzato da uno sviluppo soltanto recente delle sue istituzioni, è richiesto a mio avviso un preciso impegno dello Stato nella definizione delle politiche culturali legate alla contemporaneità. Cosa che può essere garantita solo attraverso una Direzione Generale dedicata all'arte e all'architettura contemporanee. Il rischio della fusione in atto è dunque quello di far dipendere il sostegno della contemporaneità dall'interesse soggettivo dei funzionari incaricati a dirigere la nuova DG.

S.S.M. Diversi musei di arte contemporanea si trovano in un momento di transizione: cambiano i vertici del Castello Rivoli, si cercano dirigenti per i nuovi musei romani e per la GAM di Torino. Il dibattito si scinde e si semplifica in una domanda: manager o storici? Credo, però, che entrambi gli approcci esulino dallo studio della realtà e propongano un vero e proprio implemento di modelli altri, trascurando le peculiarità del museo italiano. Il direttore di un museo non può essere un tuttologo, deve quindi sapersi circondare di personale qualificato che supporti la sua gestione introducendo anche istanze contraddittorie. Che tipo di figure servono ai musei della contemporaneità?

C.V. Purtroppo il dibattito sui musei d'arte contemporanea in Italia non è così "avanzato". I nostri musei vivono ancora in una dimensione di provvisorietà preoccupante. La situazione di stallo che caratterizza molti di essi ne è una dimostrazione. Le direzioni vacanti e le tardive nomine dei direttori esprimono una situazione di disinteresse da parte delle amministrazioni locali verso il settore dell'arte, in particolare di quella contemporanea, con la conseguenza di determinare dei punti di discontinuità nella programmazione culturale dei musei tale da compromettere il loro posizionamento nel circuito internazionale, da un lato, e il servizio che essi sono chiamati a erogare, dall'altro. La programmazione e la realizzazione di un piano pluriennale di attività culturali richiedono mesi di lavoro. Non tenere conto di ciò significa esporre il museo a un'interruzione forzata della propria attività culturale. Proviamo a chiederci cosa succederebbe se i cambi di management delle aziende fossero gestiti con questa disinvoltura. Ciò premesso, concordo circa il fatto che le strutture museali debbano ormai aprire le proprie porte a nuove professionalità. Sono tra coloro che ritengono che il direttore di un museo debba saper combinare conoscenze specifiche e approfondite della storia dell'arte a capacità strategiche e manageriali. Dopotutto, le numerose esperienze internazionali dimostrano come le une non escludano le altre. Tuttavia, per quanto capace da un punto di vista gestionale, un direttore deve poter contare su uno staff al quale delegare decisioni e azioni. In particolare, la struttura organizzativa dei musei deve ormai essere integrata da figure che, accanto a quelle tradizionali, sappiano rispondere alle mutate esigenze delle istituzioni museali, a cui si richiede ormai un miglioramento della gestione dei processi organizzativi interni, dell'efficacia nell'attrazione di nuovi visitatori attraverso operazioni di marketing e di comunicazione, della cura nella gestione dei servizi di accoglienza e dei servizi aggiuntivi, e della capacità di sviluppo di risorse finanziarie attraverso operazioni di fund raising. Professionalità di cui attualmente la maggior parte dei musei è sprovvista.

S.S.M. Se spettasse a lei la scelta, chi metterebbe a capo di un ipotetico museo?

C.V. Tutto dipende dalla natura dell'ipotetico museo. Tuttavia, fermo restando che cercherei di individuare un direttore che sapesse coniugare una riconosciuta competenza scientifica a capacità gestionali e organizzative, punterei su una figura che sapesse rispondere a due requisiti in particolare. Da un lato dovrebbe saper fare della leadership un punto forte della propria gestione. Per consolidare il funzionamento interno di un museo, il direttore deve saper motivare e coinvolgere il personale, diventandone un costante punto di riferimento. Rimango della convinzione che la forza di un'istituzione museale stia nella valorizzazione delle sue risorse umane. Dall'altro il candidato direttore dovrebbe condividere l'obiettivo di promuovere una politica di integrazione con il territorio, con l'ambizione di far diventare il

museo un punto di riferimento per lo sviluppo socio-culturale della collettività. Infine, in una società come la nostra che fatica a offrire nuove opportunità ai giovani talenti, punterei su un giovane che avesse nel frattempo maturato esperienze e/o rapporti di livello internazionale.

S.S.M. Rimanendo in tema di personale e risorse umane, la situazione della maggior parte dei nostri musei è caratterizzata da vuoti strutturali di organico, a diversi livelli di responsabilità. La scarsità di risorse a vantaggio di mobilità e formazione rende il personale sempre meno competitivo e poco eclettico. In mancanza di fondi, si riduce il capitale umano. Perché questa miopia? Come e quando un'inversione di tendenza?

C.V. La scarsità delle risorse finanziarie dei nostri musei, dovuta in primo luogo ai ridotti investimenti che le amministrazioni pubbliche dedicano al loro sviluppo contrariamente al resto d'Europa, non può essere sottovalutata e rimane una motivazione determinante di tale scenario. Spesso ci lamentiamo dei minori flussi di visitatori che i musei italiani sono in grado di generare rispetto a quelli stranieri. Trascuriamo tuttavia di considerare le ragioni che determinano queste differenze. Per rimanere in un contesto istituzionale simile al nostro, ovvero alla Francia, musei come il Louvre o il Centre Pompidou beneficiano di investimenti statali annuali rispettivamente pari a 100 e a 75 milioni di euro, potendo così contare anche su dotazioni organiche di rilievo, rispettivamente pari a duemila e a mille dipendenti. Numeri da capogiro rispetto all'impegno del nostro Paese nel settore museale. Mi auguro che, in funzione dell'apertura del MAXXI, il nostro Ministro vorrà seguire l'esempio dello Stato francese e non quello dei Ministri che lo hanno preceduto e che hanno costretto le nostre istituzioni a un agonizzante stato di sopravvivenza. Non senza retorica, i nostri beni culturali vengono sovente paragonati ai giacimenti petroliferi, senza considerare che, una volta individuato un giacimento, perché questo sia messo a reddito occorre poter estrarre il petrolio, lavorarlo e distribuirlo, e, per farlo, sono necessari cospicui investimenti da parte della proprietà. Questo aspetto della valorizzazione economica dei beni culturali, che negli altri paesi europei sembra chiaro, in Italia sfugge, e ci si illude pensando che la questione debba essere risolta esclusivamente sul piano del miglioramento gestionale e della riduzione dei finanziamenti dei fondi pubblici a favore di quelli privati.

I ridotti finanziamenti pubblici non possono tuttavia costituire un alibi per i nostri musei. I nostri direttori devono saper guidare un percorso di crescita del museo lungo una scala temporale di medio/lungo termine, riequilibrando il rapporto tra investimento in risorse umane e in attività culturali, che vede spesso le prime soccombere alle seconde, puntando sul potenziamento di quelle figure professionali necessarie per lo sviluppo di risorse proprie.

S.S.M. Si parla sempre più spesso di misurazione del valore delle istituzioni culturali, necessario anche per ottenere finanziamenti. Ai termini numerici dovrebbero però affiancarsi valutazioni qualitative. Come possiamo misurare la qualità? Che cosa può produrre un museo oltre al numero dei biglietti staccati e come possiamo misurarlo?

C.V. Trovo difficile misurare la qualità del lavoro promosso dalle istituzioni culturali, se non attraverso l'analisi del grado di riconoscimento del museo da parte della comunità scientifica e museale, nazionale e internazionale. La visibilità che ne deriva è già un valore aggiunto, ulteriore e non secondario, rispetto al numero di visitatori che frequentano il museo. A questo si aggiunge il fatto, come ho riferito poco fa, che l'attività che un museo d'arte contemporanea svolge può avere dei riflessi importanti sul piano dello sviluppo economico e sociale locale. Non solo e non tanto per l'indotto turistico che esso genera attraverso la propria attività espositiva e culturale, e che nel caso della maggior parte dei musei d'arte contemporanea rimane tutto sommato limitato, quanto piuttosto per il valore immateriale che esso genera orientando al nuovo la comunità dei fruitori. L'analisi dell'integrazione del museo con il suo territorio, associata a specifiche analisi sociologiche della comunità e dei visitatori e agli indicatori dello sviluppo territoriale possono restituirci dati utili a verificare l'effettivo ruolo giocato dal museo in questo processo.

Scritto da Susanna Sara Mandice