

## Musei, che succede dopo Resca?

*A due anni dalla pubblicazione, le gare per i servizi dei principali poli museali italiani sono in alto mare, affossati dai ricorsi. Confcultura: «annullarle e far partire il project financing». Resca, intervista esclusiva: «Dagli operatori resistenza al cambiamento, ma le linee guida resteranno»*

I servizi aggiuntivi dei musei italiani attraversano una fase molto critica. Come si vede nella tabella in pagina, il numero dei bookshop e delle caffetterie è diminuito, dopo un picco raggiunto nel 2007. I ricavi sono invece continuati a salire, ma nel 2011 hanno visto una frenata. Che sta succedendo? Lo spiega **Patrizia Asproni**, presidente di **Confcultura**, l'associazione che rappresenta i concessionari dei servizi aggiuntivi nei musei. «Quegli introiti erano cresciuti perché la base di partenza era zero. Quindi era chiaro che ci sarebbe stato un trend positivo, perché a poco a poco ci mettevamo alla pari con gli altri musei europei. La crescita si è fermata perché il sistema sul quale poggiava era oramai obsoleto e non è stato rinnovato. Noi andiamo avanti a gestire musei secondo un contratto che risale alla legge Ronchey, del 1993». Singole iniziative innovative vengono comunque prese dai concessionari, spiega la presidente di Confcultura, «ma il problema è che si tratta di minime modifiche, perché le norme impediscono di fatto le innovazioni. Inoltre non tutti i soprintendenti sono disponibili a caricarsi delle responsabilità dei cambiamenti senza il via libera degli uffici centrali. La burocrazia è il vero problema».

### Gare all'anno zero

Per la verità la contrapposizione tra la necessità di rendere più vivi e redditizi i musei, da una parte, e le regole vecchie, il problema degli orari di apertura dei musei e le resistenze dei sovrintendenti dall'altra, sembrava destinata a diventare un ricordo. Era una delle promesse della gestione "Resca", ossia di **Mario Resca**, ex presidente di McDonald's Italia e manager dai molti incarichi, tra cui quello di presidente di **Confimprese**. Era stato chiamato dall'allora ministro Bondi (e confermato da Galan) per portare la cultura manageriale al ministero dei Beni Culturali, o Mibac. Dopo due anni il nuovo ministro dei Beni Culturali, Ornaghi, ha sostituito Resca con Anna Maria Buzzi, già direttore generale al Mibac con la responsabilità dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance.

Il punto fondamentale dell'azione di Resca era stata la predisposizione di una serie di Linee Guida per la modernizzazione dei musei, che si sono poi concretizzate nel settembre 2010 in 22 bandi di gara per i servizi aggiuntivi di una dozzina di poli museali. Anzi, dei principali poli museali italiani: Roma, Firenze, Napoli. E poi Pompei ed Ercolano, Paestum, Ravenna, Bari e il resto della Puglia, Cerveteri e gli altri siti etruschi, Trieste e Tivoli. Gli obiettivi erano ambiziosi: reperire sul mercato l'eccellenza degli operatori nei singoli settori e instaurare con i nuovi concessionari un dialogo competitivo per migliorare la qualità dei servizi. Lo scopo più concreto era di aumentare il numero di visitatori (del 3% nel 2010, 5% nel 2011 e 10% nel 2012) e la loro spesa per i servizi aggiuntivi, che era di circa 3 euro in media, in Italia, contro i 15 circa dei grandi musei stranieri.

Per arrivare a ciò, l'elemento più importante era quello che prevedeva lo "spezzatino" dei servizi aggiuntivi, o tecnicamente modello specialistico, per i grandi poli museali. Si trattava di bandire gare separate per i bookshop, la ristorazione e la biglietteria, superando quindi l'affidamento ad associazione temporanee di imprese (Ati) che gestivano tutto. Per i poli meno grandi era invece previsto il modello "semispecialistico", che univa bookshop e biglietteria e lasciava a parte la ristorazione. Modello che aveva da subito visto l'opposizione di Confcultura (si veda r&f di ottobre 2010).

Che la nuova scelta non avrebbe accontentato tutti era dunque prevedibile. Ma che si arrivasse all'evaporazione di tutte le gare era invece imprevedibile. Sulle 22 bandite nel 2010 (e che in tre fasi sarebbero dovute arrivare al capolinea nel marzo 2011) solo tre hanno visto l'iter arrivare a conclusione. Per quasi tutte sono arrivate le sentenze di sospensione o annullamento da parte dei Tar, dal Lazio alla Toscana, dalla Calabria alla Puglia. Secondo Confcultura sono solo tre i bandi

arrivati al termine: Ravenna, Cerveteri e Tarquinia. Secondo Mario Resca in persona (si veda l'intervista nel box) le assegnazioni sono di più. Il ministero, a cui è stato chiesto più volte di fornire una risposta ufficiale sulla questione, non ha risposto. In tutti i casi di fallimento si tratta.

### **La linea dura di Confcultura**

Sul perché di questo fallimento, le posizioni sono naturalmente diametralmente opposte a seconda di chi commenta. Per Mario Resca si è trattato di resistenze strumentali da parte degli operatori, ma anche della scarsa capacità da parte dei direttori dei musei di scrivere bandi di gara buoni a partire dalle sue linee guida. Per la presidente di Confcultura, Patrizia Asproni, il problema erano invece proprio le linee guida (si veda anche L'Opinione a pagina 1): «La nostra Associazione ha fatto di tutto perché le gare in corso venissero bloccate. Queste gare sono di fatto negative – dice Patrizia Asproni – perché non consentono alle imprese di partecipare con i crismi della sana concorrenza e, inoltre, non perseguono l'efficienza, l'efficacia, il profitto. Non prevedono buone pratiche e sono criptiche: le imprese hanno dovuto porre decine di Faq che spesso non hanno ricevuto risposte esaurienti e comprensibili. Il problema, secondo la presidente di Confcultura, non sono solo le singole gare, ma l'impostazione. "le linee guida – spiega – non erano necessarie, sono servite soltanto a complicare qualcosa che poteva essere semplice. Esiste un codice degli appalti chiarissimo, si poteva applicare quello senza ulteriori sovrastrutture. Le faccio un esempio: nelle linee guida è stato introdotto il mystery client, un corretto meccanismo di controllo da parte dell'amministrazione pubblica. Peccato che a pagare dovesse essere il concessionario, cioè il controllato pagava il controllore, con la conseguenza di poter ingenerare con facilità comportamenti scorretti.

### **La proposta: project financing**

Che cosa succederà ora dei bandi di gara sospesi? Saranno modificati nelle parti bocciate dai tribunali amministrativi e ripubblicati, oppure riscritti da capo. Non ha dubbi che quest'ultima sia la strada Patrizia Asproni («in due anni la crisi ha cambiato tutto il contesto»). Che rilancia: «noi proponiamo una formula che dovrebbe essere positiva anche per lo Stato: si chiama project financing. Il privato presenta un progetto per cui si assume l'onore del finanziamento a fronte di una gestione complessiva di un bene culturale. Il project financing prevede un promotore il cui progetto viene messo a gara, in una procedura concorrenziale e trasparente. Il privato avrebbe quindi il compito della gestione, mentre resterebbe in capo allo Stato sia la proprietà che la tutela del bene. « Il progetto di gestione è la parte importante – continua Patrizia Asproni – Nel project financing si deve presentare il piano di investimenti e quello dell'ammortamento degli stessi. È chiaro che l'impresa ha tutto l'interesse a presentare un concreto e corretto progetto di gestione al fine di un bilancio attivo». Esempi in tal senso ci sono stati con la cessione per 50 anni di bene del demanio notificati, come la Villa Tolomei, vicino a Firenze, trasformata da una multinazionale in un resort, in un progetto che ha previsto il recupero e il restauro delle opere. Si tratterebbe quindi di qualcosa di molto diverso dalla strada della fondazione pubblico-privata, come quella che si profila per la Pinacoteca di Brera e che è già stata applicata per il Museo Egizio di Torino. «Non crediamo nelle fondazioni, così come vengono strutturate in Italia, dice la presidente di Confcultura -. Intanto perché quasi sempre sono sostenute da denaro pubblico o con finanziamenti delle fondazioni bancarie. Si pone perciò il problema dell'indipendenza dalla politica, molto difficile se la governance resta in mano pubblica, cosa che ne limita le attribuzioni. Si veda ad esempio la fondazione Museo Egizio di Torino, la cui brava direttrice non ha autonomia di decisione sul prezzo del biglietto, orari, mansioni e competenze dei custodi, perché non dipendono da lei ma dallo Stato.

Una posizione che però non convince del tutto **Stefano Baia Curioni**, direttore della laurea Specialistica di Economia per l'arte e la cultura all'Università Bocconi (Cleacc-Acme). «Il vero problema è che bisogna impostare delle sperimentazioni – spiega -, perché non c'è il materiale nemmeno regolativo di riferimento. Il global service ha il problema che depotenzia moltissimo la struttura pubblica e questo crea un problema di apprendimento e di fase due. Se le sovrintendenze non hanno competenze, che cosa controllano? Però se il global service viene immerso in un sistema di regole che lo responsabilizza in una dimensione pubblicistica, il global service va bene. A noi cosa interessa? Che il bene culturale funzioni con un criterio “democraticamente accettabile”, e quindi che sia autenticamente di interesse pubblico e non “catturato” e assoggettato a una logica di natura strettamente commerciale. Questa cattura fa sì che i beni che rispondono a questa logica siano 3 o 4 in tutta Italia. Ci sono il Colosseo, gli Uffizi e forse il Palazzo Ducale a Venezia. Posti in cui gestendo un bene culturale uno guadagna non sono tanti, negli altri si perde».

#### «Nonostante le resistenze, risultati raggiunti»

*Mario Resca, ex direttore valorizzazione musei presso il Mibac*

Ad attirarsi solo le critiche, ora che è uscito, non ci sta. Mario Resca, per quattro anni a capo della direzione generale per valorizzazione del Mibac, rivendica successi: più visitatori, orari allungati, una nuova comunicazione.

#### **Ci potrebbe fare un bilancio del periodo da “civil servant”?**

Intanto abbiamo certamente innovato nello stile di gestione di una direzione generale che è stata molto aperta verso l'esterno. La prima cosa che abbiamo fatto è stata creare un gruppo di lavoro coeso, dando degli obiettivi misurabili, certi, ai nostri colleghi. Per esempio, lo Stato gestisce 450 musei, di cui un centinaio ha i concessionari di servizi aggiuntivi. Quando sono arrivato abbiamo visto che da anni perdevano visitatori, nonostante siamo il Paese numero uno al mondo per patrimonio culturale. Abbiamo quindi innovato nella comunicazione, sia esterna che interna, allungato gli orari, fatto molte iniziative promozionali che hanno portato a un aumento nel 2010 del 16% e nel 2011 del 12% cento. Quindi un aumento epocale. Siamo riusciti nell'intento di divulgare di più la nostra cultura, attrarre persone, giovani, nuovi segmenti di mercato, usando nuovi media, usando tutto quello possibile.

#### **Quali erano gli obiettivi riguardo ai servizi aggiuntivi?**

La considerazione sui servizi aggiuntivi è che sono un altro elemento fondamentale di attrazione del visitatore. Se va in giro per il mondo e vede gli altri musei, vede bookshop, offerta ampia di vari servizi, di ristorazione, bar, merchandising, attenzione al cliente e quant'altro, cosa che mediamente in Italia non abbiamo. Le gare erano scadute da tre anni quando sono arrivato io; abbiamo fatto le nuove linee guida per le gare, per rinnovare le concessioni, e lì è successo il pandemonio. Perché ovviamente i concessionari sono da oltre 12 anni, o comunque da molti anni, all'interno dei nostri musei. Queste linee guida avevano l'obiettivo di fare nuovi bandi di gara. Li abbiamo fatti aperti a tutti, cercando anche di spacchettare le cosiddette associazioni temporanee di impresa. Noi abbiamo detto: nei grandi musei vorremmo essere noi a selezionare il migliore nella bigliettazione, il miglior ristorante possibile, il miglior bookshop possibile, quindi non vogliamo l'Ati ma fare delle scelte. E questo ha creato alzate di scudi.

#### **Noi abbiamo sentito gli operatori del settore. Sembra che su 22 gare 19 siano sospese o annullate.**

No, non è così. Abbiamo fatto ricorso al Tar per una serie di cose e abbiamo peraltro vinto, il ministero ha vinto. C'è stata una notevolissima lentezza, voluta, che tendeva in realtà a difendere posizioni di retroguardia. Noi abbiamo fatto le linee guida, poi bandi di gara sono stati fatti dai direttori dei singoli musei, che spesso hanno creato qualche problema. Molte dei ricorsi sono stati puramente tattici, di resistenza al cambiamento e per non voler fare entrare soggetti nuovi. Questo è stata la lettura che il ministero ha dato di queste lungaggini, questi ricorsi, questi tentativi di allungare o di impugnare direttamente i bandi di gara.

**Lei pensa che si arriverà a una soluzione per questi bandi, oppure pensa che ci saranno nuove gare?**

Le linee guida ci sono. Poi se i bandi sono sbagliati probabilmente si rifaranno. Ma le linee guida non sono cambiate, sono quelle. Io posso dare un manuale di istruzioni a un mio collega ma se lui non lo segue, non è che devo cambiare manuale, è lui che non lo ha seguito e magari deve rileggerselo.

**Ora c'è stato il via libera per la fondazione per Brera. Cosa ne pensa?**

Guardi, ho le idee chiare perché sono stato anche commissario straordinario per Brera e ho anche preso posizione. L'Italia è l'unico paese al mondo che gestisce in diretta 450 musei, tra musei e siti archeologici. Ci sono paesi che hanno 3-5-12 musei nazionali. Allora il problema è che è impossibile gestire in modo efficace musei marginali. Quelli dovremmo sì darli ai territori, ai privati, ma quei 5-6-7 musei nazionali, Brera è uno di questi, lo Stato dovrebbe dimostrare che è in grado di gestirli da solo, senza l'aiuto dei terzi. Doveva mettere lì le proprie competenze e gestire i musei. Brera non è un museo locale, è un museo di importanza mondiale. Si fa fatica a far capire che bisogna lasciare al territorio 400 e passa musei e tenere quelli importanti.