

NORME “SUPPLEMENTARI” al CODICE ETICO di ICOM per i MUSEI ITALIANI

A cura del Collegio dei Probiviri di ICOM-Italia
13 maggio 2017

L'ICOM ha pubblicato l'Etica delle acquisizioni nel 1970 e la prima versione completa del Codice etico professionale (d'ora in avanti CDP) nel 1986.

Nel 2004, con approvazione della 21° Assemblea generale di Seul, il CDP è stato riformulato e adeguato alla più recente pratica museale (v. traduzione italiana nel sito <http://www.icom-italia.org/images/documenti/codiceeticoicom.pdf>).

Lo spirito complessivo del documento è rimasto immutato, anche se nella stesura dei diversi punti si è fatto ricorso a paragrafi più brevi e altri sono stati innovati o soppressi.

Anche l'attuale CDP fissa globalmente gli standard minimi cui far riferimento ed è fatta salva la possibilità da parte dei comitati nazionali di proporre “norme supplementari” o specialistiche, in grado di rispondere a bisogni e problemi.

Icom-Italia sta riflettendo sulla opportunità di inserire nel Codice Etico internazionale norme supplementari relative ai musei italiani

L'aggiornamento si è reso necessario, a distanza di poco più di dieci anni dall'ultimo esame, per i cambiamenti che riguardano il mondo dei musei e per i mutamenti della società stessa al cui servizio il museo si pone.

In modo particolare, si ritiene debbano essere affrontate quattro questioni, che hanno tutte riflessi sulle norme generali del Codice Etico.

1. *Marketing*
2. *Etica e Politica delle collezioni.*
3. *Gestione all'esterno dei servizi aggiuntivi*

1. Marketing

Nella precedente versione del CDP, tra i principi “fondamentali per la conduzione di un museo”, i paragrafi 2.10 e 2.11 erano intitolati rispettivamente a “finanziamenti esterni e sostegni di altro tipo” e alle “attività generatrici di reddito”. In un caso, si richiamava l'opportunità di rispettare gli standard e le finalità del museo nel cercare

o nell'acceptare risorse, nell'altro, si raccomandava trasparenza nello svolgimento delle attività commerciali che procurano vantaggi economici al museo in rapporto al suo status di istituzione "senza scopo di lucro" (il paragrafo 2.11 rielaborava i paragrafi 2.9 - "sostegno commerciale e sponsorizzazioni" - e 2.10 - "punti vendita dei musei e attività commerciali" - della versione del codice del 1986).

Entrambi i paragrafi sono decaduti.

La comparazione tra le diverse versioni è senza dubbio interessante ai fini della nostra riflessione sugli attuali rapporti tra museo e mercato, resi oggi più critici dalla visione per così dire aziendalista delle istituzioni culturali e dalla contemporanea crisi economica che ha investito il settore di nostra competenza. Di fatto, il CDP ha preso atto dei mutamenti del mondo dei musei e dei loro contesti socio-economici, e si è adeguato ai cambiamenti intervenuti nel comportamento degli stessi professionisti museali di fronte alle nuove frontiere del *fundraising* e del *marketing*, ovvero del *management* in generale.

Nel complesso, l'immagine aulica che il museo rifletteva di se stesso separando molto nettamente l'economico e il culturale, faceva pensare l'istituzione esterna al mercato e alla formazione dei suoi valori. Questa immagine è oggi, invece, molto ridimensionata. L'ingresso diretto e palese dei musei nelle logiche di gestione economica espone sempre più le pratiche museali a evidenti dilemmi deontologici.

Musei e mercato. Se i musei *producono* servizi funzionali al *consumo* di beni culturali, di fatto alla base di questo dispositivo di circolazione del patrimonio nella vita sociale ci sono sia una *politica del valore* sia una logica dello *scambio*. Messa in questi termini, la questione della gestione dei musei e delle loro collezioni non può eludere la dimensione economica del problema, e ci chiama a una speciale riflessione critica sul concetto stesso di "valorizzazione".

La nozione è interpretata dai professionisti museali per lo più in termini di *mise en valeur*, cioè di promozione della conoscenza del patrimonio, di pratiche di tutela e di conservazione prodotte soprattutto a fini educativi e (ri)-creativi, di azioni finalizzate all'autocoscienza culturale, al rafforzamento e alla costruzione di appartenenze civili (le "patrie" demartiniane).

Promuovere la conoscenza e l'utilizzo dei musei con tecniche di marketing di solito usate per la pubblicità di prodotti commerciali può produrre effetti distorti che comprometterebbero l'etica dei musei, quali:

1. la riduzione del patrimonio culturale a merce;
2. la perdita di identità e di diversità che segue la competizione (sicuramente perdente) con le industrie dello spettacolo;

3. la cessione di valori per entrare nel circo mediatico della comunicazione degli eventi effimeri e delle mostre;

2. Etica e politica delle collezioni.

La politica del valore dei beni culturali è comunque un terreno delicato, i cui confini, tra cultura ed economia, restano labili e sfidano le ragioni etiche della coscienza professionale. La politica delle collezioni dà sostanza alla politica del valore, poiché sono le opere, la loro “aura” (o il museo in quanto deposito di opere) ad alimentare il desiderio di fruizione. Più in generale, la questione investe le varie possibilità di uso responsabile del patrimonio culturale. Il riferimento, più in dettaglio, riguarda:

- l’integrità fisica e morale delle collezioni: “de-accessioning” (derubricazione/cancellazione dagli inventari per alienazioni/vendite di singole opere e/o di collezioni, o per restituzioni) ma anche conflitti tra ampiezza della fruizione e salvaguardia dei beni);
- la documentazione (gestione degli inventari/cataloghi e loro pubblicità);
- le acquisizioni (certezza della provenienza e legalità della proprietà);
- le esposizioni permanenti e, soprattutto, le mostre temporanee (movimentazioni nel mercato delle mostre, prestiti onerosi).

Data la congiuntura economica e morale dei nostri tempi, e considerato che molti musei italiani si sono trasformati in istituzioni autonome (o private, Fondazioni), prossime ad essere lanciate nel libero mercato globalizzato, conviene anzitutto tener fermo il principio che sintetizza i contenuti del secondo paragrafo del CDP, intitolato “I musei conservano le loro collezioni a beneficio della società e del suo sviluppo”, che così recita: *“I musei hanno il dovere di acquisire, conservare e valorizzare le proprie collezioni al fine di contribuire alla salvaguardia del patrimonio naturale, culturale e scientifico. Le collezioni dei musei costituiscono un importante patrimonio pubblico, godono di un trattamento giuridico particolare e sono tutelate dal diritto internazionale. Considerata questa funzione pubblica, la nozione di cura e gestione delle collezioni include la legittima proprietà, la permanenza, la documentazione, l’accessibilità e la cessione responsabile”*.

I successivi punti, in cui il paragrafo è articolato, dedicati alle acquisizioni delle collezioni, raccomandano ai musei di *“adottare in forma scritta e [di] rendere pubblica la propria politica in materia di acquisizioni, cura e utilizzo delle collezioni”*, nonché di *“chiarire anche la posizione di tutto il materiale che non sarà catalogato,*

custodito o esposto” (2.1). La proprietà degli oggetti acquisiti deve essere certa (2.2) e la loro provenienza diligentemente ricostruita (2.3).

Dal momento che la declaratoria generale sopra richiamata ammette la possibilità di cessioni di beni, purché effettuata in modo responsabile, la questione viene più puntualmente precisata in una sezione dedicata alle “alienazioni delle collezioni”. Qui viene fatta salva la possibilità di alienazione da parte dei musei che ne abbiano la facoltà giuridica o abbiano acquisito oggetti alienabili, nel rispetto degli obblighi e delle procedure di legge (2.12).

Nel caso italiano i paletti sono posti dal *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, che all’art. 54 dispone l’inalienabilità dei beni culturali (cosa che, per esempio, ha impedito in anni recenti la restituzione di alcuni resti umani alle comunità di aborigeni australiani che ne hanno fatto formale richiesta) e agli artt. 55, 55bis e 56 regolamenta i casi di alienabilità sottoposti ad autorizzazione previa verifica della futura proprietà e della destinazione d’uso in rapporto alle condizioni di conservazione e di fruibilità pubblica del bene (è il caso dei beni appartenenti a enti pubblici non territoriali e a persone giuridiche private senza fine di lucro, p.es. le fondazioni).

A proposito del danno che deriverebbe a seguito dell’alienazione, il CDP si esprime chiaramente al punto 2.13: *“L’alienazione di un oggetto o esemplare da una collezione museale deve avvenire solo a condizione che siano stati attentamente considerati la rilevanza del bene, la sua natura (rinnovabile o meno), lo status giuridico e il danno che tale de-accessione può comportare alla funzione di pubblico servizio del museo”*.

E’ tuttavia evidente che la discrezionalità delle decisioni in merito richiede opportune valutazioni e specchiata rettitudine nel comportamento professionale, dato che i precari equilibri politico-economici del mondo contemporaneo rendono più vulnerabili l’integrità fisica e morale delle collezioni nonché l’interesse pubblico della fruizione. Di sicuro è fondamentale ribadire, con il CDP, che *“ogni museo è tenuto ad avere una politica che definisca i metodi autorizzati per procedere all’alienazione permanente di un oggetto dalle collezioni, mediante donazione, trasferimento, scambio, vendita, rimpatrio o distruzione, e che permetta il trasferimento incondizionato del titolo di proprietà al soggetto ricevente. Dovranno essere dettagliatamente documentati: la decisione di procedere alla alienazione; gli oggetti interessati; la destinazione finale. Di norma dovrà essere favorita la cessione ad altro museo”* (2.15).

E che *“le collezioni museali sono costituite a fini di pubblico interesse e non possono essere considerate fonte di reddito. Le somme o le compensazioni derivanti dalla alienazione di oggetti e esemplari provenienti dalle collezioni del museo devono*

essere usate esclusivamente a beneficio delle collezioni, di norma per l'incremento delle collezioni stesse" (2.16).

Tuttavia nella società contemporanea il ruolo assunto dai beni culturali è diventato per molti aspetti strategico e la politica delle collezioni non riguarda soltanto le acquisizioni o le cessioni, ma anche la movimentazione delle opere d'arte che pertiene a un nuovo modo di concepire la cura delle collezioni. Il posto occupato dalle mostre nella contemporaneità è di primissimo piano, fa sempre molto discutere e ha già richiesto prese di posizione puntuali.

Tra gli esempi di vera "mercificazione" dei beni culturali, effettuata in nome di una politica del valore estranea alle tradizionali finalità dei musei, ci sono senza dubbio le cosiddette mostre-spettacolo, cui Icom-Italia ha dedicato una specifica raccomandazione nel 2008 (Cfr. *Mostre-Spettacolo e Musei: i pericoli di una monocultura e il rischio di cancellare le diversità culturali*,

<http://www.icom-italia.org/images/documenti/mostre%20vs%20musei.pdf>)

Ma c'è anche la questione dei "prestiti a pagamento", a sua volta già censurata da Icom-Italia per il suo equiparare le opere conservate nei musei a merce, sottraendole al loro ruolo educativo: "*Il prestito di opere a pagamento – si legge in una presa di posizione al riguardo - si colloca, infatti, in una logica di mercato privato dei beni culturali, antitetica al concetto stesso di museo come pubblico servizio. Il museo è un servizio pubblico, perché finanziato con risorse pubbliche e perché è aperto e posto a disposizione del pubblico che contribuisce alla formazione delle sue collezioni, alla loro conservazione, al loro studio e alla loro comunicazione ed esposizione, acquisendo il diritto che esso operi al servizio della società e del suo sviluppo. Nel momento in cui le collezioni, fondamento e ragion d'essere del museo, sono piegate a una logica di pura redditività il fine pubblico del museo passa in secondo piano, sostituito da una logica di profitto*".

Un'ultima considerazione va fatta sulle strategie di delocalizzazione dei musei e delle collezioni, che la pionieristica apertura di succursali del Louvre ad Abu Dhabi e a Lens, ha trasformato in una proficua frontiera del "franchising" culturale. La questione ha risvolti interessanti e rientra a pieno titolo nella promozione su scala globale della politica del valore che sfrutta il richiamo sociale del capitale simbolico dei templi dell'arte occidentale.

Su questa nuova tendenza fanno da sponda i paragrafi del CDP dedicati alla "Cura delle collezioni", laddove segnalano sia la necessità di garantire che le collezioni siano disponibili e siano trasmesse alle generazioni future nelle migliori condizioni possibili (2.18) sia l'importanza di una loro documentazione adeguata, che includa "*l'identificazione e la descrizione complete di ciascun oggetto, gli elementi associati ad esso, la provenienza, lo stato di conservazione, il trattamento ricevuto e la*

collocazione attuale” (2.20). Moltiplicare i musei è possibile, ma senza procurare danni alla memoria delle collezioni e, occorre aggiungere, nel rispetto delle comunità patrimoniali di riferimento (par. 6).

3. Etica e “servizi aggiuntivi”: rapporti e conflitti

Oggi la questione centrale, per i nostri musei, è la gestione, o meglio le forme di gestione e, necessariamente e di conseguenza, il ruolo che i privati possono avervi.

I mutamenti che si sono avuti nella gestione dei musei e il conseguente sempre più diffuso ricorso alla “esternalizzazione” dei servizi, risultano in tutta evidenza nella quasi totale assenza di tali problematiche nel Codice etico internazionale ICOM.

Dobbiamo distinguere tra società davvero esterne private e società “strumentali” delle amministrazioni pubbliche cui si può affidare un servizio senza gara (perché di proprietà al 100% di Comuni come Zetema a Roma, e del MiBACT come la società ALES). ALES, che già gestiva per il Ministero personale e servizi, potrà ora operare la gestione diretta di bar, ristorazione, vendita di cataloghi e gadget nei musei, biglietterie, insomma di tutto il panorama di servizi forniti fino ad ora da società private. A fronte del recente programmato riassetto della ALES, che ha accorpato la società (sempre pubblica) di ARCUS, che gestisce l’innovativa operazione di defiscalizzazione nota come ART BONUS, è importante impostare i documenti disciplinari tenendo conto del CDP e vigilare sui principi che dovranno regolare la gestione dei servizi di cui sopra, al fine di non compromettere identità e ruolo dei musei.

Ci sembra che non siano state ancora sperimentate forme di gestione miste pubblico-private nel settore non profit che potrebbero probabilmente aprire prospettive interessanti.

I RISCHI

1. La *gestione all'esterno dei “servizi aggiuntivi”* dei musei, l’affidamento delle attività a esterni, può generare conflitti di interesse tra i dirigenti e responsabili dei musei e le società di gestione dei servizi.
2. Le esternalizzazioni vengono spesso condotte senza che sia stato fatto un preventivo studio di fattibilità (con relativo business-plan) sulla reale sostenibilità

dei servizi aggiuntivi e del loro svolgimento. Di qui anche la indecisione delle amministrazioni se appaltarli in modo integrato o meno. Il rischio è quindi anche quello di appaltare servizi redditizi al gestore senza trarne alcun giovamento per la PA, se non in termini di un canone, spesso modesto.

3. Le attività commerciali gestite da altri e quindi oggetto di forti campagne promozionali possono indurre nella percezione del pubblico una svalutazione delle attività primarie e proprie del museo: conservazione, ricerca, educazione.
4. I gestori esterni al museo che ottengono in appalto alcune delle attività specifiche del museo (mostre, comunicazione, attività educativa) oltre a quelle commerciali (punti vendita, ristoro, biglietteria) potrebbero intercettare negativamente la mission dei singoli musei, con il rischio di totale scollamento tra le funzioni principali di un museo.
5. Le attività “esternalizzate” potrebbero cambiare nel pubblico la percezione delle politiche specifiche di quel museo causando anche una perdita di identità.
6. La presenza della società di gestione con il proprio nome e il proprio logo accanto a quello del museo (o addirittura sovrastante) può essere piuttosto invasiva (ad es.: quando si riceve un invito a una manifestazione culturale dei musei del Comune di Roma si può notare che il mittente è -“Zetema invita” e nel sito dei Musei di Roma “*Musei-in-Comune*” è molto forte la presenza della società di gestione Zetema; perfino la mailing list non appartiene ai musei). In altri casi invece l’identità, il nome, il logo del Museo e/o del centro espositivo sono rimasti forti e ben definiti (es. i casi di Palazzo Reale di Milano, del Musei di San Domenico a Forlì, delle Scuderie del Quirinale e Palazzo delle Esposizioni a Roma). Il caso Zetema, che è una società al 100% di proprietà comunale, potrebbe ripetersi anche per i musei statali con la società ALES.
7. Delegare ad altri le attività di comunicazione ed educazione può portare il museo ad emettere messaggi contraddittori. La comunicazione gestita dalle società di servizi rischia di far apparire come promotore e autore la società e non il museo e alla fine il museo cede la propria identità.
8. Le attività svolte da altri all’interno del museo possono perfino fare danno alla integrità dei musei, alla continuità del lavoro e alla coerenza dei vari ruoli e allo scambio/osmosi di competenze. (Nel caso, ad es. delle visite guidate nel museo non basta “formare” le guide, ma bisogna che le loro attività siano integrate con le altre attività museali.)
9. La gestione unificata di gruppi di musei diversi tra loro (e perfino in regioni lontane), affidata con appalti unificati dei “servizi aggiuntivi”, potrebbe smiunire o vanificare il lavoro dei musei stessi in favore delle proprie “diversità” e di quelle naturali e culturali della società in cui operano. Ne conseguono

pericoli gravissimi di omologazione dei musei stessi. Per i musei dello Stato la gestione unificata (comprensiva delle mostre) sarà operata dalla società ALES: non è ancora chiaro se in un ruolo simile a quello della centrale pubblica di acquisti CONSIP o con un accentramento totalmente omologante, simile a quello della francese Réunion des Musées Nationaux.

10. Esiste (e in Italia si è già verificato) il rischio di monopoli (anche a scapito di produttiva concorrenza) e di una gestione totalizzante.
11. Una mancata attuazione del contratto di servizio (sia nel caso dei concessionari privati che in quello di società *in-House*), conseguente a mancati controlli da parte dell'amministrazione proprietaria dei musei, può vanificare i risultati attesi.
12. La durata degli appalti finisce spesso per superare i sei anni e produrre proroghe infinite. D'altra parte i cambi di concessionari fanno perdere la continuità del rapporto col personale.
13. Gli spazi museali (perfino quelli che ospitano le collezioni permanenti (v. il caso dei Musei Capitolini) vengono sempre più spesso usati dalle società concessionarie come "location" con attività espositive e commerciali che possono stravolgere gli spazi museali.
14. I concorsi e subappalti delle "concessionarie" sono spesso di dubbia correttezza, e configurano una vera gestione parallela dei musei.

LE NOSTRE PROPOSTE:

Premesso che può costituire un valore aggiunto per i professionisti interni dei musei confrontarsi, per ogni propria azione di ricerca e di comunicazione, con professionisti e specialisti esterni, proponiamo di:

1. Rivalutare la responsabilità intellettuale e scientifica dei dirigenti e operatori del museo, riconducendo a loro anche la guida dei "servizi essenziali" quali la responsabilità e gestione scientifica, la programmazione, la comunicazione, restituendo alla direzione dei musei un forte controllo sulle attività esternalizzate.
2. Evitare i conflitti di interesse vietando al personale di ruolo dei musei la partecipazione societaria con i gestori dei servizi (applicando le norme di legge vigenti dal dlgs n.93 del 2003 sulla incompatibilità e improponibilità di incarichi); e le perizie/expertise scientifiche e/o economiche in favore di terzi.
3. Redigere Statuto e Regolamento interno e una vera e propria "Carta dei Servizi" che disciplini anche i rispettivi ruoli e faccia recuperare ai musei la

propria identità. Stilare un “protocollo etico” per le imprese per la gestione dei servizi dei musei, facendo inoltre in modo che i concorsi/subappalti delle società di servizi siano trasparenti e le valutazioni condivise con gli esperti del museo, e che nelle commissioni di valutazione/aggiudicazione siano in maggioranza i responsabili dei musei e che ad essi spetti comunque la convalida di ogni aggiudicazione.

4. Verificare per mezzo di un organo di controllo “terzo” l’applicazione del contratto di servizi con precisi rapporti e studi di fattibilità, relativi alla gestione dei servizi stessi, verificando così anche gli aspetti positivi delle stesse gestioni esternalizzate.
5. Dare evidenza, anche nello svolgimento dei “servizi”, al ruolo dei musei nella società. In una economia basata sulla conoscenza e sulla creatività acquista grande importanza la forma museo e i relativi servizi al pubblico.
6. Fare dei “servizi” una occasione di partecipazione del pubblico e di sviluppo innovativo perché il Museo sia sempre più una istituzione centrale, uno HUB per lo sviluppo dell’economia della conoscenza e della creatività contemporanea. Le società concessionarie possono proporre/creare anche nuove figure professionali più innovative; possono proporre nuove tecniche di comunicazione e promozione, di premialità con indicatori di efficienza, standard di qualità, indicatori di performance, marketing, comunicazione; possono mutuare dai nuovi media linguaggi alternativi e inaspettate prospettive culturali, abbandonando canoni tradizionali di esposizione per narrative diverse che rispondono più rapidamente ai cambiamenti culturali. Compito dei nostri territori è di attrarre i talenti con la qualità della vita, la tutela dell’ambiente, la bellezza del paesaggio, la conservazione dei beni culturali e la coesione sociale.
7. Accettare il rapporto con “i privati”; ma nel rispetto dei reciproci diritti e doveri. E’ positivo utilizzare le opportunità che le società di servizi possono offrire per la loro agilità, flessibilità e prontezza di movimento nella società e di risposta ai bisogni del pubblico, ma mantenendo ogni scelta in capo ai responsabili dei musei.
8. Potrebbe essere utile richiamare ad ogni museo l’appalto specifico dei propri (e solo dei propri) “servizi aggiuntivi”, con l’accortezza eventuale di creare un sistema per ottenere economie di scala aggregando altri musei per temi, tipologie e dimensioni. Considerare cioè alcuni musei uniti da una uniformità tematica o territoriale (es. le Gallerie di arte moderna o i Musei archeologici in una stessa città), ma non formando gruppi troppo grandi e troppo diversi di musei.

9. Crediamo che fare gare unitarie per tutti i musei statali (non tanto sulle forniture correnti, come cancelleria, attrezzature per uffici e simili) sia un errore, ognuno deve fare le proprie per rispettare le proprie specificità e diversità. A questo proposito sarebbe anche necessario che l'Anac potesse chiarire alcuni aspetti relativi agli affidamenti o degli appalti e delle concessioni nel settore delle cd. "prestazioni artistiche" visto che ancora regna molta confusione in materia .