



## Il patrimonio culturale tra politica e società

Daniele Manacorda

Università degli Studi Roma Tre  
Dipartimento di Studi Umanistici  
Via Ostiense 234, 00146 Roma

### Abstract

Questi ultimi anni hanno conosciuto uno scatto in avanti delle politiche sui beni culturali, che ha aperto prospettive nuove, suscitando aspre polemiche e grandi speranze. L'intensità della discussione segnala la presenza in Italia di un corpo di operatori del settore, ma anche di semplici cittadini, che esprimono voglia di partecipazione. Il metodo del dialogo e del confronto è l'unica strada percorribile, senza avanzare la pretesa di risolvere le questioni aperte soltanto con soluzioni tecnologiche o tecnocratiche, eludendo i problemi strutturali, le visioni culturali e la mentalità che li hanno generati. In questo momento di crisi economica e ideale, la grande voglia di partecipazione espressa dalla società italiana nelle forme più varie rappresenta una vera ricchezza del nostro Paese e la sua capacità di operare in termini di coesione sociale.

### Cultural Heritage between Politics and Society

These last few years have seen a step forward in policies on cultural heritage, which has opened up new perspectives, provoking bitter controversy and high hopes. The intensity of the discussion indicates the presence in Italy of a body of operators in the sector, but also of ordinary citizens, expressing desire to participate. Dialogue and confrontation are the only viable path, without advancing the claim to resolve open questions only with technological or technocratic solutions, avoiding the structural problems, the cultural visions and the mentality that generated them. In this moment of economic and ideal crisis, the great desire for participation expressed by Italian society in the most varied forms represents a true wealth of our country and its ability to operate in terms of social cohesion.

*Published 23 December 2018*

Correspondence should be addressed to Corresponding Daniele Manacorda, Università degli Studi Roma Tre, Via Ostiense 234, 00146 Roma. Email: [daniele.manacorda@uniroma3.it](mailto:daniele.manacorda@uniroma3.it)

*DigitCult, Scientific Journal on Digital Cultures* is an academic journal of international scope, peer-reviewed and open access, aiming to value international research and to present current debate on digital culture, technological innovation and social change. ISSN: 2531-5994. URL: <http://www.digitcult.it>

Copyright rests with the authors. This work is released under a Creative Commons Attribution (IT) Licence, version 3.0. For details please see <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/it/>



Abbiamo uno straordinario hardware, che è il patrimonio culturale, che è il paesaggio; abbiamo uno straordinario software, che è quello fatto dalle energie presenti nella società italiana. Serve uno strumento operativo, che è quello che fa funzionare l'hardware e che fa funzionare il software, il sistema operativo. Questo è il ruolo del Ministero dei beni culturali, è il ruolo del Ministero dell'università e della ricerca, è il ruolo degli specialisti. (Volpe 2018a, 184)<sup>1</sup>.

Questi ultimi anni – grazie all'iniziativa del ministro Franceschini - hanno conosciuto uno scatto in avanti delle politiche sui beni culturali, che ha aperto prospettive nuove nella tutela, valorizzazione e gestione del patrimonio, suscitando aspre polemiche, specie in alcuni settori del mondo degli addetti ai lavori, e grandi speranze. Il livello tenuto dalla discussione, ora molto alto talora più banale, segnala la vitalità del tema e la presenza in Italia di un corpo non solo di intellettuali e tecnici operatori del settore, ma anche di semplici cittadini, singoli o associati, che esprimono idee e voglia di partecipazione. La durezza raggiunta in alcune fasi dal confronto non deve stupire né preoccupare: la stragrande maggioranza dei problemi aperti sul fronte del patrimonio culturale nasce da situazioni oggettive (i radicali mutamenti avvenuti in questa ultima generazione a livello planetario) e soggettive (i ritardi accumulati in Italia nei decenni passati sul piano politico e amministrativo); il confronto si acuisce, e mostra la corda, solo quando le parti in campo presumano di possedere ciascuna la ricetta giusta. Il metodo del dialogo e del confronto, nel rispetto delle posizioni reciproche, è l'unica strada percorribile, purché non si impantani nella pretesa di risolvere le molte questioni aperte con soluzioni tecniche, tecnologiche o tecnocratiche, eludendo i problemi strutturali di fondo, le visioni culturali che li hanno generati ed anche gli aspetti che per brevità definirei di mentalità, che investono potentemente gli attori della vicenda.

Di questo nodo di problemi è espressione quel binomio ('più personale, più risorse'), che in questi anni è parso a molti la semplice panacea di tutti i mali della amministrazione pubblica dei beni culturali, e ad altri la risposta semplificata (oggi diremmo 'involontariamente populista') ad un groviglio di problemi che già mezzo secolo fa erano stati limpidamente messi in luce dalla celebre Commissione Franceschini (*nomen omen*, ma tra i due protagonisti, privi di personali collegamenti, c'è di mezzo il passaggio dell'Italia dal mondo ingabbiato della guerra fredda al mondo globalizzato di cui oggi viviamo opportunità e criticità [Franceschini 1967, I, 6]), dalla quale prese le mosse la nascita del Ministero dei Beni Culturali nel lontano 1974. I progressivi tagli alle risorse pubbliche nel campo del patrimonio culturale e il blocco delle assunzioni (in questo come in altri settori della spesa pubblica), cui abbiamo assistito sino all'inversione di rotta degli ultimi governi (Renzi e Gentiloni<sup>2</sup>), sono il prodotto, non la causa, della mancata soluzione dei problemi culturali e strutturali cui facevo riferimento<sup>3</sup>, e spesso addirittura della stessa mancanza di consapevolezza della loro natura e dimensione.

Insomma, gli anni che per brevità possiamo definire 'di Franceschini' hanno segnato – comunque la si giudichi - una svolta, le cui motivazioni all'interno dell'Amministrazione potranno anche essere state di volta in volta ben definite o sfocate, ma che ha in ogni caso dato spazio ad una lettura culturale del problema, che ha di fatto rafforzato, in un senso o nell'altro, l'impatto delle riforme messe in campo sugli addetti e sull'opinione pubblica.

Questi provvedimenti, al di là delle forti resistenze che hanno incontrato (facilmente prevedibili nella tradizione del Ministero e in generale del nostro Paese su questioni di politica

---

<sup>1</sup> In questi anni, prima come membro poi come presidente del CSBCP, Giuliano Volpe ha costituito per molti un punto di riferimento sicuro per una visione globale e integrata delle politiche per il nostro patrimonio culturale. Dedico a lui queste pagine, che molto devono alla sua costante promozione degli aspetti innovativi della recente stagione di riforme, nella speranza che il mondo della cultura italiano possa ancora giovare della sua libera e generosa azione di riflessione critica. Per un bilancio dell'attività svolta come presidente del CSBCP si veda Volpe 2018c.

<sup>2</sup> Negli anni del ministero Franceschini il bilancio del MiBACT è stato portato dal livello più basso mai raggiunto negli ultimi tempi, cioè circa un miliardo e mezzo di euro, a circa 2 miliardi e mezzo.

<sup>3</sup> Massimo Montella ci ha illuminati a più riprese sul nesso che lega la percezione diffusa del valore del patrimonio all'allocatione di risorse pubbliche per la sua salvaguardia e valorizzazione (cfr. ad es. Montella 2009, 97-98).

culturale) non sono stati certamente esenti da errori, ma rappresentano in ogni caso quello che è stato definito come il tentativo più innovativo e organico tentato dalla nascita del Ministero. I suoi contenuti sono stati richiamati da Giuliano Volpe nell'intervento da lui tenuto il 12 luglio 2017 in occasione della riunione congiunta del Consiglio Superiore del Beni culturali e del paesaggio (CSBCP) e del Consiglio Universitario Nazionale (CUN), la prima mai avvenuta nella storia dei due ministeri (una circostanza, che è al tempo stesso un elemento del problema!)<sup>4</sup>. In sintesi:

“L'affermazione di una visione organica, olistica, del patrimonio culturale e al tempo stesso l'individuazione, all'interno di una filiera unitaria e integrata, di specificità di funzioni e competenze, con la distinzione tra strutture che si occupano di tutela e ricerca - le soprintendenze - e luoghi cui è demandata la valorizzazione - musei e parchi autonomi e poli museali regionali -, la centralità del paesaggio<sup>5</sup> e delle comunità di patrimonio, insieme all'allargamento a ambiti tematici e cronologici, a specializzazioni e a discipline prima escluse da una visione tradizionale, settoriale e anche elitaria del patrimonio culturale rappresentano alcune delle basi culturali su cui poggia l'impianto delle riforme” (Volpe 2017b).

Le progressive spallate impresse da Dario Franceschini hanno investito una amministrazione pubblica stremata non solo per la già ricordata cronica riduzione di risorse e il mancato turnover, ma per una mancanza di idee, che non fossero la riproposizione di un modello di tutela che, se aveva funzionato cento anni fa, aveva perso da tempo la capacità di incidere nella società italiana del XXI secolo. Questo per dire che l'applicazione delle riforme avrebbe potuto essere monitorata dal centro meglio di quanto è accaduto; che la frammentazione territoriale delle soprintendenze avrebbe potuto essere meno spinta; che il personale avrebbe potuto essere coinvolto più profondamente nel cambiamento, ascoltato, convinto, accompagnato. È stato quest'ultimo forse il vero limite politico della stagione del cambiamento che abbiamo vissuto in questi anni. Le riforme richiedono infatti innanzitutto una grande capacità di visione del futuro, specie su quel crinale delicato che è il rapporto fra specialismi e multidisciplinarietà; e una riduzione di quella ossessione gerarchica all'interno degli uffici (ormai patologica), che potrebbe liberare energie, mettendo meglio a nudo la curiosità intellettuale e la creatività che nascono dalla convivenza di competenze diverse all'interno di uno stesso organismo. Se per questo ci vuole necessariamente tempo, occorre però fare maggiore chiarezza negli obiettivi da perseguire nel breve e medio periodo (Manacorda 2018a).

Proviamo a vedere un po' più da vicino alcuni dei temi investiti dalle riforme, le loro opportunità e criticità.

## Art Bonus

L'Art Bonus, con cui fu avviata nel 2014 la stagione delle riforme ha messo innanzitutto l'Italia al passo degli altri paesi occidentali nella considerazione degli aspetti fiscali che accompagnano

---

<sup>4</sup> [http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1519211340013\\_Resoconto\\_CSBCP\\_12\\_luglio\\_2017.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1519211340013_Resoconto_CSBCP_12_luglio_2017.pdf); per l'intervento introduttivo all'incontro Miur-Mibact si veda (Volpe 2017b).

<sup>5</sup> La *Carta Nazionale del Paesaggio*, pubblicata dal MiBACT a seguito degli Stati Generali del Paesaggio (cfr. nota 1), nel suo preambolo afferma: “assumere la qualità del paesaggio come fondamento dello scenario strategico per lo sviluppo del nostro Paese, nel mondo contemporaneo ormai globalizzato, è una grande opportunità oltre ad essere la risposta necessaria che le istituzioni e la politica dovrebbero dare ai cittadini rispetto alla domanda di ambienti di vita quotidiana capaci di contribuire al benessere individuale e collettivo” ([http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1521021831506\\_Carta\\_nazionale\\_del\\_paesaggio\\_MiBACT\\_Osservatorio\\_nazionale\\_paesaggio.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1521021831506_Carta_nazionale_del_paesaggio_MiBACT_Osservatorio_nazionale_paesaggio.pdf)).

positivamente il contributo dei privati all'intervento sui beni culturali, a partire da tanti semplici cittadini<sup>6</sup>. I suoi risultati sembrano essere stati lusinghieri<sup>7</sup>.

Quel provvedimento ha segnato un buon passo in avanti per il recupero di risorse alternative e aggiuntive rispetto ai ridotti fondi pubblici. Siamo tutti convinti, infatti, che nell'attuale fase sia difficile prevedere una crescita sostanziosa dei contributi statali per la cultura. Servono, pertanto, risorse aggiuntive. Ma, come abbiamo accennato, non è solo questione di soldi. Una innovazione profonda del modello culturale, e quindi organizzativo, che restituisca al Ministero la sua originaria fisionomia scientifica e tecnica, ma aggiornata al XXI secolo (quindi alla luce di un approccio globale e multidisciplinare al patrimonio culturale), ha bisogno innanzitutto di una partecipazione dei cittadini: che non solo non va demotivata, ma va piuttosto aiutata e attivata. Senza risorse i cambiamenti non decollano, ma le risorse da sole non bastano, se non portano con sé un radicale cambio nei comportamenti e nella visione complessiva del rapporto patrimonio culturale/amministrazione pubblica/società.

Se l'Art Bonus ha dunque messo l'Italia al passo degli altri paesi occidentali nella considerazione degli aspetti fiscali che accompagnano il contributo privato all'intervento sui beni culturali, a partire da tanti semplici cittadini, l'estensione dei suoi vantaggi anche al patrimonio privato vincolato (per esempio le 'dimore storiche') e negoziatamente aperto al pubblico sarebbe uno dei segnali che potrebbero andare nella direzione giusta.

In questi anni abbiamo anche capito che la pubblicità del patrimonio non si identifica affatto con la sua gestione da parte dello Stato, ma con la libertà di accesso a informazioni e dati. Gli anni passeranno, le polemiche politiche si stempereranno, ma nei libri di storia una riga ricorderà il merito del ministro Franceschini di aver restituito agli italiani (e innanzitutto ai giovani) con quello stesso decreto il diritto di fotografare liberamente quanto si custodisce nei nostri musei: un diritto protervamente negato per oltre un secolo in nome di una inveterata concezione proprietaria dei beni culturali da parte della Pubblica Amministrazione, in contrasto palese con la libertà della ricerca sancita dall'art. 33 della Costituzione.

Si trattava di una liberalizzazione parziale, relativa solo ad attività «senza scopo di lucro, per finalità di studio, ricerca, libera manifestazione del pensiero o espressione creativa, promozione della conoscenza del patrimonio culturale», che tuttavia ha trovato fortissimi ostacoli all'interno della Amministrazione, dove un'alleanza oscurantista ha tentato tutte le strade per impedire la libera riproduzione dei beni librari e archivistici dello Stato<sup>8</sup>, che ha ancora bisogno di essere monitorata<sup>9</sup>. E soprattutto ha bisogno di essere liberata di quel vincolo «senza scopo di lucro», che sancisce la concezione arcaica di una cultura che non può produrre redditi, non può produrre lavoro, non può andare di pari passo con una economia pulita, per lasciare spazio all'imposizione di odiosi balzelli sulle riproduzioni di immagini del patrimonio culturale pubblico (nell'editoria, nella produzione video, nella pubblicità), che rappresentano – questi sì – una proterva e miope forma di mercificazione della cultura da parte della Pubblica Amministrazione.

La liberalizzazione delle immagini del patrimonio culturale pubblico, che è la condizione di base della sua più capillare diffusione (e quindi dell'applicazione del comma 1 dell'articolo 9 della Costituzione) deve quindi rappresentare il prossimo orizzonte riformatore, in una situazione legislativa (della quale la stragrande maggioranza degli italiani sono all'oscuro) che ancora nega perfino la libertà di panorama<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> L'Art Bonus, come noto, ha introdotto un significativo credito di imposta (65% nei primi due anni e 50% nel 2016) per gli interventi di manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici, nonché per contributi elargiti a musei, siti archeologici, archivi e biblioteche, teatri pubblici e fondazioni lirico sinfoniche.

<sup>7</sup> <http://artbonus.gov.it/>

<sup>8</sup> Assai pertinenti ed utili le riflessioni contenute nel recente Auriemma 2017.

<sup>9</sup> Si veda, ad esempio, dell'appello rivolto al ministro Franceschini da alcuni utenti dell'Archivio di Stato di Palermo: <http://www.patrimoriosos.it/rsol.php?op=getarticle&id=131461>; sul tema si veda Modolo 2018.

<sup>10</sup> Modolo 2017, in part. 124-126.

## Decreto Musei

Sin dal 2014 un passaggio decisivo delle riforme è stato il decreto<sup>11</sup>, con il quale sono stati progressivamente istituiti su tutto il territorio nazionale una serie di Musei e Parchi dotati di autonomia da affiancare ad un Sistema Museale Nazionale incentrato sui c.d. Poli museali regionali.

La novità è stata accolta da una parte consistente dell'opinione pubblica con grande favore, perché (al di là delle stesse intenzioni all'origine del provvedimento) ha di fatto finalmente introdotto nel nostro ordinamento amministrativo una condizione di pari dignità tra i momenti, concatenati e distinti, della tutela e della valorizzazione, dando così una lettura unitaria e conseguente dei due commi del ricordato art. 9 della Costituzione, che legano concettualmente l'obbligo della tutela del patrimonio al compito della diffusione della cultura. Il conferimento di autorità, visibilità, libertà di azione a musei e parchi ha liberato energie e fatto scoprire a milioni di italiani le potenzialità di un patrimonio a molti ancora sconosciuto. E ci ha fatto capire che i musei non sono belli quando sono vuoti, ma piuttosto quando sono luoghi di vita, di svago intelligente, di cura di sé, senza farsi prendere dal timore di vederli frequentati in modo 'non dignitoso'. Perché la dignità di un museo, come di un monumento, non dipende tanto da quel che ci si fa, ma dalla presenza o assenza di servizi essenziali per la vita di istituzioni culturali, che diano a chi le frequenta il desiderio di poterci tornare non appena possibile, perché percepiti come fonte di "educazione e diletto".

È una affermazione tratta dalla definizione di museo dettata dall'ICOM, che lo descrive tra l'altro come una istituzione che acquisisce, conserva e comunica le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità, "e soprattutto le espone a fine di studio, educazione e diletto"<sup>12</sup>. È una affermazione che allarga a dismisura la concezione a lungo prevalente, che faceva dei musei i luoghi della conservazione e della divulgazione pedagogica, disattenta alle forme umanamente feconde grazie alle quali la crescita culturale va di pari passo con la gradevolezza del contesto di accoglienza.

Le aspre critiche, che hanno accolto il decreto, provenienti in particolare da addetti del settore, si sono incentrate invece sulla paventata separazione dei musei dai loro territori di riferimento<sup>13</sup>. Ma in realtà, al di là delle letture opposte che di questa riforma si sono potute dare 'a caldo', occorre dar credito al suo estensore, Lorenzo Casini, che ha più volte cercato di 'derubricare' il problema (nel senso di una sdrammatizzazione dei toni ideologici che lo avevano colorato) indicando come all'origine del decreto di istituzione sia dei poli museali, sia dei musei autonomi era la necessità di far finalmente emergere dalle pieghe degli ordinamenti amministrativi del Ministero il museo come istituto e non più come semplice ufficio di un organo periferico, quali erano e sono le Soprintendenze territoriali (Casini 2016, 173-192).

La giustificazione prodotta da Casini potrà non soddisfare tutti, ma è indubbio che sino a quella data i musei statali di ogni natura dal punto di vista amministrativo semplicemente non esistevano e rappresentavano quindi plasticamente la funzione marginale, che la valorizzazione del patrimonio aveva acquisito sin dalle prime istituzioni di tutela nel tardo Ottocento. In questo senso possiamo ben dire che almeno per i 400 musei di competenza statale presenti sul territorio italiano la data del 2014 segna una vera e propria data di nascita, un diritto all'esistenza.

Questo fondamentale merito, che una visione pacata di quanto avvenuto potrà difficilmente disconoscere, non limita ovviamente l'analisi delle evidenti criticità che hanno accompagnato la riforma, in particolare per quanto riguarda l'istituzione dei Poli museali. Qui l'ottimismo della ragione non ha fatto forse tutti i conti con la realtà territoriale dei nuovi organismi, che sono nati

---

<sup>11</sup> D.M. 29.12.2014 (Organizzazione e funzionamento dei musei statali). Ad esso si ispira il più recente D.M. 21.2.2018 n. 113 (Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale).

<sup>12</sup> "A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment" <https://icom.museum/en/activities/standards-guidelines/museum-definition/> (consultato il 14 novembre 2018). Cfr. Ravagnan e Dall'Olio 2013.

<sup>13</sup> La critica è particolarmente sviluppata in Pavolini 2017, 61-81.

scontando proprio la lunga assenza di una visione coerente e propositiva delle funzioni culturali e sociali dei musei finalmente interrotta. I Poli sono nati un po' come figli di nessuno: e solo i recenti interventi della Direzione Generale Musei, che hanno favorito l'individuazione dei livelli di dirigenza delle singole strutture accorpate nei poli<sup>14</sup>, potranno auspicabilmente liberare energie permettendo ai responsabili dei singoli poli di dare vita a quello che appare l'aspetto più innovativo e impegnativo della riforma, e cioè quella rete museale regionale, che possa conferire unità di intenti e di progetto alla ricchissima offerta presente capillarmente in tutta Italia, indipendentemente dalla proprietà statale, regionale, comunale, diocesana e finanche privata dei singoli istituti.

Sarà anche utile tentare un primo bilancio e una riflessione sulla forza, e quindi le potenzialità, e i limiti dell'autonomia di musei e parchi, sia in relazione alle competenze delle Soprintendenze contermini (ci torneremo), sia in particolare nei confronti del Ministero stesso e della sua apposita Direzione Generale. In tal senso è comprensibile che la gestione Franceschini abbia garantito la massima autonomia possibile ai neonati istituti (una autonomia peraltro gravemente azzoppata dalla mancanza di competenze nella gestione del personale); ma questa autonomia difficilmente potrà dare tutti i suoi frutti in mancanza di una visione di sistema e di una serie di regole che esaltino la sua funzione nazionale. Per fare solo un esempio: l'organizzazione di mostre di alto livello, che prevedono l'esposizione di opere d'arte di altissima qualità presenti nei musei italiani nell'ambito di accordi internazionali che coinvolgono per la delicatezza della politica dei prestiti sia i grandi istituti culturali italiani e stranieri, sia le stesse cancellerie dei governi, non può fare i conti con le prerogative dei singoli musei, che in nome della loro autonomia si sottraggono alla condivisione di progetti di impegno nazionale, quasi che una esasperata concezione dell'autonomia si risolva in forma inopinate di sovranismo nella gestione del patrimonio culturale della nazione. Più autonomia gestionale<sup>15</sup>, dunque, e più coordinamento nazionale nelle scelte strategiche sembrano al momento le due medicine utili a prevenire lo sviluppo di distorsioni patologiche del sistema.

Una riflessione va anche riservata al ruolo degli organi di governo e di consulenza di cui i nuovi istituti sono stati dotati. La mancanza di indirizzi unitari, che ha accompagnato all'inizio la stesura dei primi Statuti (ora compensata da un'opportuna iniziativa della Direzione Generale Musei, che ha confezionato una bozza unica di riferimento), è un segnale della scarsa attenzione data al ruolo e alle funzioni dei Consigli di amministrazione e dei Comitati scientifici che affiancano, con poteri diversi, l'operato dei dirigenti delle singole strutture.

Una prima indagine condotta dal Consiglio Superiore presso i propri rappresentanti nei Comitati scientifici<sup>16</sup> indicava situazioni assai diversificate su tutto il territorio nazionale, ma una sostanziale insoddisfazione per la scarsa considerazione nella quale erano tenuti questi organismi assai delicati, composti peraltro nella massima parte dei casi da personalità assai qualificate provenienti dal mondo dell'università e delle professioni, quando non dagli stessi ruoli della Pubblica Amministrazione.

Se i Comitati scientifici vengono in numerose situazioni scavalcati o piuttosto ignorati nelle loro indicazioni (peraltro obbligatorie ma non vincolanti), che toccano tuttavia aspetti delicatissimi e vitali per la valorizzazione del patrimonio e l'immagine delle strutture cui ne è delegata la gestione<sup>17</sup>, la situazione è parzialmente diversa per i Consigli di amministrazione, i

---

<sup>14</sup> Seguiti poi dal D.M. 9.8.2018, con il quale è stata nominata la Commissione per il Sistema museale nazionale.

<sup>15</sup> In tal senso non posso non fare mio il 'sogno' di Giuliano Volpe, che riguarda la possibilità che tutte le strutture del MiBACT (non solo i grandi musei) possano essere dotate di "una piena autonomia scientifica, gestionale e organizzativa, tale da poter effettuare anche direttamente il reclutamento del personale di cui ogni struttura ha bisogno, sulla base delle specifiche esigenze, ovviamente con rigorosi sistemi di selezione e valutazione della qualità" (Volpe c.s.).

<sup>16</sup> Si vedano il verbale della riunione e la mozione del CSBCP del 19 febbraio 2018:

[http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza\\_asset.html\\_1695784546.html](http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1695784546.html) (consultato il 14 novembre 2018);

[http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1527252381173\\_Resoconto\\_CSBCP\\_1\\_1\\_febbraio\\_2018.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1527252381173_Resoconto_CSBCP_1_1_febbraio_2018.pdf) (consultato il 14 novembre 2018)

<sup>17</sup> Ha suscitato scalpore e vive polemiche nel 2016 il caso del nuovo allestimento della Galleria Nazionale di Arte Moderna a Roma, voluto dalla nuova direttrice Cristiana Collu, che ha comportato le dimissioni

quali, essendo chiamati a validare i bilanci preventivi e consuntivi degli istituti e le relative variazioni in itinere, non possono non essere regolarmente convocati, pena la messa in mora della normale attività amministrativa e quindi del funzionamento stesso dell'istituto.

A differenza del Consiglio di amministrazione, organo proprio delle organizzazioni aziendali, cui è affidata la gestione delle società e al quale il management statutariamente risponde, i CdA dei musei autonomi<sup>18</sup> si trovano a governare, con attribuzioni assai più limitate, enti di carattere non aziendale (è il caso anche delle Università), dei quali non esprimono i vertici né di fatto ne controllano l'operato, pur dovendosi esprimere decisionalmente sulle scelte strategiche. Sarebbe quindi non solo interessante, ma utile per il Ministero conoscere a fondo quanto le competenze dei nuovi CdA siano rispettate non tanto nello svolgimento delle funzioni necessarie ai meccanismi di spesa<sup>19</sup>, quanto in quelle delicate funzioni di programmazione delle linee di ricerca e degli indirizzi tecnici degli istituti previste dagli Statuti<sup>20</sup>, che di fatto possono orientare e eventualmente condizionare comportamenti e scelte del dirigente. In una macchina, quale quella del Ministero, che ha da sempre conosciuto una interpretazione autocratica e 'prefettizia' del ruolo del Soprintendente, la condivisione di scelte strategiche con l'organo di governo da parte dei nuovi Direttori può presentare effettivamente criticità, che non possono essere demandate alla sensibilità del singolo responsabile della struttura (dal quale peraltro dipende la redazione dell'o.d.g. delle riunioni) o dei membri degli organi di governo. In questo senso sarebbe assai utile la redazione di linee-guida ministeriali che possano ispirare la condotta di dirigenti e consiglieri, temperando la piena assunzione di responsabilità del direttore, necessaria al funzionamento della struttura, con le funzioni di indirizzo dell'organo collegiale.

Poiché tale messa a punto verrebbe a incidere sensibilmente sulla efficienza della struttura, sarebbe altresì auspicabile che una riflessione analoga venisse condotta anche per quanto riguarda le norme di funzionamento interno degli istituti, favorendo, o anche normativamente prevedendo, la creazione di appositi momenti di confronto e coordinamento della dirigenza con il personale, che incrementino gli aspetti di condivisione delle attività, con ovvie ricadute sulla efficacia del sistema. Tale auspicata 'democratizzazione' dei momenti decisionali all'interno della struttura, oggi demandata alla sensibilità del dirigente, non implica decisioni assembleari, ma piuttosto valorizzerebbe le competenze nel momento dell'assunzione della decisione. Essa appare ancor più necessaria nelle Soprintendenze territoriali, considerata la natura contestuale delle singole porzioni di patrimonio sulle quali deve formarsi la decisione amministrativa (cfr. *infra*).

## Soprintendenze Uniche

La riforma che nel 2016 ha introdotto le Soprintendenze Uniche nel nostro sistema di tutela<sup>21</sup>, accogliendo richieste che da anni venivano da alcuni settori più attenti alla visione contestuale e storica dei monumenti e del paesaggio che li contiene, ha finalmente ricucito anche nell'amministrazione quel che nel territorio è intimamente legato (Manacorda 2014, 111-117; Volpe 2016, 187-211). L'unificazione su base territoriale delle diverse soprintendenze disciplinari (archeologia, arte, architettura e paesaggio) permette infatti di riportare all'interno dello stesso istituto le diverse competenze scientifiche supportando una concezione del patrimonio, che è stata a buon diritto definita olistica: una bella parola di origine classica, che ha suscitato inopinate reazioni in particolare nel mondo degli addetti, gli archeologi classici, che più avrebbero dovuto apprezzarne la natura e l'uso<sup>22</sup>.

---

dal Comitato scientifico del museo da parte di due componenti, Jolanda Nigro Covre e Claudio Zambianchi, e la dissociazione da parte di un terzo, Fabio Benzi.

<sup>18</sup> Ed anche della SSABAP Roma, unica Soprintendenza speciale (oltre alla temporanea Soprintendenza Speciale per le aree colpite dal sisma del 24 agosto 2016) e in quanto tale dotata di CdA.

<sup>19</sup> I consiglieri operano tutti a titolo gratuito.

<sup>20</sup> Ai sensi dell'art. 11, comma 1, del D.M. 23.12.2014.

<sup>21</sup> DPCM 29 agosto 2014, n. 171 seguito dal D.M. 23.1.2016 (Riorganizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo ai sensi dell'art. 1, comma 327, della legge 28 dicembre 2015, n. 208).

<sup>22</sup> Si tratta infatti di "un aggettivo che più archeologico non potrebbe essere, se davvero considerassimo

Alla base della riforma è il riconoscimento della centralità del contesto paesaggistico nel quale ogni porzione di patrimonio viene a trovarsi contribuendo a formarlo. Non è solo una petizione di principio di natura esclusivamente culturale, che comunque fa entrare finalmente nell'amministrazione le conquiste di tanti settori della cultura del Novecento in campo storico, geografico, urbanistico e non solo. La centralità del paesaggio è anche un potente strumento operativo, che, accompagnando la redazione e l'attuazione dei piani paesistici, può traghettarci finalmente da quella che viene comunemente definita come una tutela passiva, imperniata su divieti e vincoli (sempre necessari e mai sufficienti), a quella che chiamiamo tutela attiva, che attraverso la consapevolezza e la partecipazione favorisce lo sviluppo di quella tutela allargata, a forte base sociale, che è poi volano di sviluppo economico, produzione di lavoro qualificato e quindi di nuove risorse.

La affascinante complessità dei paesaggi storici, che sono il più grande tesoro del nostro paese, è il luogo ideale e primario dove i più diversi saperi necessariamente si incontrano; dove una visione alimentata da una globalità di approcci, che guardano al paesaggio come al risultato vivo e dinamico di pensieri e azioni succedutesi nel corso del tempo nel costante dialogo tra natura e cultura, genera e al tempo stesso si nutre di quella che chiamiamo l'“etica del contesto” (Carandini 2017). L'aspetto etico della visione paesaggistica del patrimonio sta nella sua capacità di proporre un equilibrio e al tempo stesso un motore, che conduce a guardare al passato, e alle forme nelle quali ci si presenta, con lo sguardo di chi coglie in esso gli elementi necessari e conseguenti, con le loro armonie e disarmonie, per una comprensione più piena del presente e per una ispirazione dell'impegno civile che alimenta.

Ponendo al centro delle politiche di tutela il contesto territoriale globalmente inteso questa riforma ha anche semplificato il rapporto fra cittadini e amministrazione, avvicinando gli uffici preposti alla tutela ai diversi enti pubblici, in primis gli enti locali, ai professionisti, alle aziende e ai cittadini presenti nei territori. La stagione nella quale il pubblico doveva rivolgersi a due o tre soprintendenze diverse per avere riscontro alle proprie esigenze, magari per ricevere pareri contrastanti, speriamo possa considerarsi definitivamente tramontata, in favore della creazione di uno ‘sportello unico’ (questo non viene mai abbastanza sottolineato), che accelera i tempi e riduce i contenziosi (anche quelli fra i diversi uffici dello stesso Ministero).

L'unificazione delle competenze in una sola Soprintendenza territoriale di fronte alla sfida di un governo del territorio inteso come luogo precipuo di incontro fra natura e cultura è dunque un fatto estremamente positivo, che è stato accolto favorevolmente anche da quanti hanno invece espresso critiche anche feroci ad altri aspetti del riformismo franceschiniano (Pavolini 2017, 16-43). Ma anche in questo caso le contestazioni non sono certo mancate ed hanno riguardato non tanto l'aspetto culturale (difficile da contestare anche da chi sia profondamente *embedded* nell'orizzonte della propria formazione specialistica), quanto la separazione dei musei dai territori, che pur li accolgono.

Il tema sembrerebbe a prima vista rilevante, in particolare per i musei che espongono materiali archeologici, continuamente alimentati dalle ricerche territoriali; ma è legittimo domandarsi che cosa impedisca il trasferimento dei risultati di una ricerca sul terreno condotta da parte di una Soprintendenza statale al corrispondente museo statale. Nulla osta infatti a che i due istituti, in uno spirito di normale e leale collaborazione, tanto più basilare in due organi periferici pertinenti ad uno medesimo Ministero, operino congiuntamente al fine di tramutare in ‘diffusione di conoscenza’ ciò che è stato prodotto in ‘attività di salvaguardia’ del patrimonio. In altri paesi questa è prassi consolidata, che non genera alcun contenzioso. Presso le nostre strutture ministeriali questo paradossale conflitto è invece emerso in numerosi casi, mettendo in luce non solo sgradevoli personalismi, ma anche una predisposizione a perdere di vista la funzione sociale allargata delle attività di quegli istituti, mortificata da una fatica alla collaborazione, che denuncia innanzitutto una questione di mentalità (ci torneremo).

Più che in un paradossale e paralizzante braccio di ferro tra istituti paralleli, il legame museo-territorio giustamente invocato andrebbe garantito attraverso un'attività di promozione della

---

l'approccio contestuale, globale e territoriale come uno dei caratteri più pregnanti della moderna archeologia, liberatasi finalmente – ma forse non è ancora così – da quella visione antiquaria legata feticcisticamente al singolo reperto o monumento estrapolato dal contesto globale del paesaggio urbano, rurale, costiero, subacqueo” (Volpe 2018b, 71).



cultura “in grado raccontare e far capire la storia stratificata in un territorio a tutti i visitatori, bambini compresi, ed essere espressione di un territorio inteso non solo come contesto fisico, ma come contesto sociale, con il pieno coinvolgimento delle comunità locali” (Volpe 2018b, 72). Questa attitudine è ancora qualcosa di storicamente estraneo alla prassi sin qui seguita dall’amministrazione pubblica della tutela (fatte naturalmente le rare e per questo motivo ancor più benemerite eccezioni), che ha interpretato il rapporto con il territorio in termini di organizzazione burocratico-amministrativa piuttosto che culturale e metodologica, e in ultima istanza sociale.

Può essere semmai utile ragionare pacatamente sui limiti e i possibili correttivi che una tale riforma, così impattante sulle strutture periferiche del Ministero, ha comportato e comporta: a partire dall’immissione in ruolo di nuovo personale (dirigenti, funzionari e tecnici) capace di trasfondere in una organizzazione integrata del lavoro sul campo e in ufficio la visione d’insieme, organica e contestuale richiesta dalle nuove Soprintendenze<sup>23</sup> (ci torneremo).

Una più seria criticità della riforma si individua, invece, nella eccessiva frammentazione che, accorpando le tre soprintendenze competenti settorialmente e creando quindi un ufficio più corposo, ha però attribuito ai nuovi istituti unificati una dimensione territoriale più limitata, che quasi mai raggiunge la dimensione regionale<sup>24</sup>. Una riflessione in questo senso andrebbe pur condotta, valutando se una competenza delle soprintendenze unificate sull’intero territorio regionale non possa venire incontro ad alcune esigenze legittimamente sentite. Se il problema dello scorporo degli archivi appare realisticamente risolvibile in tempi medi con un progetto nazionale di digitalizzazione e di messa in rete dei dati<sup>25</sup>, una dimensione regionale delle strutture di tutela unificate potrebbe invece garantire una più facile condivisione dei laboratori necessari all’espletamento delle funzioni, dei depositi dei materiali, delle biblioteche, e soprattutto venire incontro al rischio di mancanza di competenze specifiche tra il personale di ruolo delle nuove soprintendenze uniche, realizzando un uso più efficace, efficiente ed economico delle risorse a disposizione, a partire da quelle umane<sup>26</sup>. E soprattutto potrebbe anche garantire rapporti istituzionali più proficui con le Regioni, oggi affidati ai Segretariati Regionali<sup>27</sup>, le cui funzioni di coordinamento risulterebbero in caso di unificazione del tutto superate.

Considerazioni di carattere politico, alle quali non intendo associarmi, potrebbero scorgere dietro questa scelta favorevole alla frammentazione degli uffici il desiderio da parte del Ministero di non creare centri di potere periferico di particolare sostanza e quindi potenziali conflitti fra la periferia e un centro tradizionalmente asserragliato in una visione assai gerarchica della gestione. Personalmente penserei che una riflessione nel senso di un accorpamento su base regionale delle funzioni di tutela andrebbe fatta con concreto realismo. E mi spingo a considerare la eventualità che un passo successivo possa addirittura portare alla costruzione di un organismo periferico regionale unico, cui facciano capo sia le funzioni di tutela territoriale che di valorizzazione museale. Una volta assicurata alla valorizzazione quella pari dignità, che le ultime riforme hanno meritoriamente introdotta, sarebbe infatti forse possibile ricondurre i due

---

<sup>23</sup> “Una funzione che gli attuali soprintendenti fanno fatica a svolgere e che stanno imparando a proprie spese, anche perché non formati in tal senso. Si tratta di un ruolo simile a quello di un direttore di dipartimento o rettore di una università o di un direttore sanitario di un ospedale: un docente, un ricercatore, un medico che quando assume questa nuova qualifica deve saper mettere in secondo piano il proprio specialismo settoriale per svolgere una difficile funzione di coordinamento, progettazione e gestione.” (Volpe 2018b, 72).

<sup>24</sup> Le uniche Soprintendenze a dimensione regionale sono oggi quella dell’Abruzzo (esclusa l’area del cratere), della Basilicata, del Friuli, delle Marche e del Molise.

<sup>25</sup> A questo potrebbe dedicarsi l’attività dell’ICA (Istituto Centrale per l’Archeologia), sulle cui funzioni cfr. [http://www.ic\\_archeo.beniculturali.it/](http://www.ic_archeo.beniculturali.it/) (consultato il 14 Novembre 2018)

<sup>26</sup> Da questo punto di vista occorre rilevare che la gestione assai complessa della mobilità individuale del personale in occasione dei trasferimenti generati dalla soppressione dei vecchi e dalla creazione dei nuovi istituti – che ha comprensibilmente favorito la legittima tendenza ad abbandonare le sedi periferiche e più disagiate - ha tenuto in scarsa considerazione le esigenze di competenze tecnico-scientifiche delle diverse sedi, creando ulteriori squilibri nell’assegnazione del personale ai musei e in particolare alle nuove soprintendenze unificate.

<sup>27</sup> I Segretariati Regionali sono stati introdotti con il D.P.C.M. 29.8.2014, art. 32.

momenti sotto un'unica direzione progettuale e decisionale<sup>28</sup>. Varrebbe almeno la pena di pensarci a consuntivo di un congruo periodo sperimentale degli esiti delle riforme, della efficienza degli uffici e della efficacia dei loro risultati.

Come accennavo, uno dei nodi più sgradevoli venuti al pettine con la riforma dei musei riguarda i rapporti talora difficilissimi instauratisi tra le Soprintendenze territoriali, da un lato, e i Poli museali e i Musei autonomi dall'altro, per quanto riguarda la valorizzazione dei materiali provenienti dalle attività di scavo condotte dalle prime, in linea di principio oggetto di valorizzazione da parte dei secondi. Siamo in presenza di atteggiamenti figli di una mentalità, che trasforma in ostacoli insormontabili una serie di "questioni pratiche", non impossibili da risolvere se solo ci fosse maggiore capacità di collaborazione e una minore tendenza a erigere steccati intorno al proprio territorio o al proprio museo, secondo una concezione proprietaria del patrimonio che è all'origine di tante distorsioni. Molte questioni aperte possono essere risolte infatti con soluzioni tecniche o tecnologiche, ma solo se non si eludono i problemi strutturali di fondo e le visioni culturali che li hanno generati.

Una questione di mentalità affiora d'altra parte in ogni ganglio della amministrazione, dove lo Stato si presenta con le sue (pur ovviamente necessarie) funzioni impeditive (vincoli, autorizzazioni, divieti) piuttosto che con la sua fondamentale funzione di servizio (trasparenza, sportelli per gli utenti, libera circolazione dei dati). Questa mentalità fa danni a destra e a manca, all'esterno e all'interno stesso dell'Amministrazione. Gli archeologi italiani ricordano bene che, nel mezzo delle recenti riforme, la allora ancora esistente Direzione Generale Archeologia toccò il vertice di una sprezzante visione dell'interesse generale emanando alcune circolari 'della vergogna', relative alle procedure di concessioni di scavo archeologico, che calpestavano con un solo foglio la libertà della ricerca garantita dall'art. 33 della Costituzione, il dovere della funzione formativa delle Università e la loro libertà di iniziativa economica<sup>29</sup>. Davvero un bel risultato per un Direttore giurista!

Al di là della stessa terminologia, evocatrice di uno stato autoritario e premoderno, giustamente stigmatizzata<sup>30</sup>, quelle circolari resteranno nella storia delle peggiori 'stecche' dell'amministrazione statale del patrimonio, non certo per la giusta attenzione che pongono sull'assunzione di responsabilità da parte dei concessionari circa la salvaguardia e il restauro dei rinvenimenti esposti negli scavi, quanto per la cecità dimostrata nei confronti del sistema della ricerca, del sistema della formazione, e dei rapporti con la società civile, nonché dei nessi che legano strettamente tutti e tre questi aspetti. Questa mentalità, diffusa ai diversi livelli dirigenziali della struttura e per lungo tempo prevalente ai vertici circa il rapporto da istituirsi tra Pubblica Amministrazione e paese, mette a nudo dunque uno dei gap principali dell'azione statale nel campo del patrimonio culturale. È un problema che può riguardare diversi aspetti della amministrazione statale nel suo insieme, ma la natura dell'oggetto amministrato (il patrimonio culturale) e dei soggetti coinvolti (le persone singole o associate desiderose di cultura) carica le decisioni e i comportamenti assunti in questo campo di effetti rilevanti sul sistema-paese nel suo complesso.

## Formazione e reclutamento

Le mentalità si cambiano innanzitutto con l'educazione, quindi con la formazione, ma anche con la messa in campo di sistemi di comportamenti alternativi, e non per questo meno efficienti ed

<sup>28</sup> In questo senso vanno valutate le osservazioni presenti in Pavolini 2017, 218-219.

<sup>29</sup> La circolare della Direzione Generale Archeologia n. 3 del 9.2.2015 subordina la concessione di scavo alla valutazione che l'attività di ricerca del richiedente sia "in piena coerenza con i programmi di ricerca messi a punto o già avviati da codesti Uffici" (cioè le Soprintendenze statali). La circolare n.6 del 15.2.2016 esclude categoricamente la possibilità che gli scavi archeologici, condotti ovviamente sotto la responsabilità di personale qualificato, accolgano anche la collaborazione di volontari e inopinatamente sottopone ad autorizzazione anche le 'ricognizioni territoriali', che sfuggono al regime concessionario, di fatto sottoponendo a controllo pubblico la stessa libertà di camminare, osservare, pensare.

<sup>30</sup> Sul tema si veda Volpe 2013 e Manacorda 2016.

efficaci. E quindi con i processi di reclutamento e con le procedure di valutazione del personale e la scelta dei relativi parametri.

Aver messo in campo, con tutti i suoi limiti, un processo organico di riforme delle politiche del patrimonio culturale italiano, dopo decenni di marginalizzazione, ha permesso di espletare, pur nel pieno di una crisi economica accompagnata dai noti tagli imposti alle assunzioni nel pubblico impiego, un concorso pubblico per 500 posti di funzionari nel settore dei beni culturali (poi divenuti 1000). È stata così invertita la rotta e posto un freno, ancora insufficiente ma significativo, al drammatico svuotamento dei ruoli del Ministero generato dai pensionamenti di massa, che altro non sono che l'esito di corrispondenti assunzioni di massa effettuate agli inizi degli anni '80 con la famosa legge 285 e del mancato turnover (Volpe 2017a; Volpe c.s.).

La politica del reclutamento ha bisogno tuttavia di modifiche profonde. A cominciare dalla abolizione dei mega-concorsi, che a decenni di distanza l'uno dall'altro si trasformano in procedure elefantache e metodologicamente improponibili, dove la segnalazione del merito diviene pratica aleatoria, quando non grottesca, se affiancata da 'quizzi' che nulla hanno a che vedere con la qualità delle qualifiche previste dai bandi.

Già il Consiglio Superiore in una sua mozione aveva auspicato che potesse "avere avvio una nuova stagione, in sintonia con la riforma del MiBACT, che preveda concorsi periodici, possibilmente annuali, con numeri più contenuti ma con un turn over continuo e la garanzia di pari opportunità per tutte le generazioni di giovani professionisti dei beni culturali, dotati di un'adeguata alta formazione universitaria"<sup>31</sup>. Ma il tema si intreccia anche inevitabilmente con quello relativo alla formazione del personale destinato ad operare come tecnico o funzionario nell'ambito dell'amministrazione pubblica del patrimonio. In questa ultima generazione le Università molto hanno fatto per ampliare gli orizzonti dei percorsi formativi, inserendo anche discipline scientifiche e tecnologiche e attività professionalizzanti all'interno di profili che hanno pur sempre bisogno di una solida preparazione umanistica, che rischia spesso di cadere nella inconsistenza del generalismo. Ma è altrettanto indubbio che i limiti di autoreferenzialità, tradizionalmente manifestati dal mondo accademico e un consolidato distacco dal mondo del lavoro hanno generato vistose difficoltà ad individuare profili formativi chiari e condivisi. Mentre nel mercato del lavoro andava crescendo anche la quota di una componente professionistica, un tempo del tutto marginale, alla quale dobbiamo peraltro esempi concreti e virtuosi di innovazione, che hanno fatto emergere nuove professioni fino a poco tempo fa imprevedibili<sup>32</sup>.

La museologia è uno dei settori in cui la modernizzazione della visione culturale ha fatto emergere nuove opportunità e antiche arretratezze. Basti l'esempio della figura del custode, onnipresente nell'immaginario di qualunque istituzione museale, che oggi non ha più alcuna valenza sociale riconoscibile e per la quale si aprono due scenari: quello dell'addetto alla sicurezza, che risponde a tutt'altre pratiche formative e operative rispetto a quelle dell'attuale custode, e quello del custode 2.0, che potremmo burocraticamente definire come 'addetto ai rapporti con gli utenti del museo'. Si tratta di una figura centrale per le funzioni di 'primo contatto' che potrebbe assolvere, accogliente e informato, con il visitatore: una figura professionale dotata di una cultura di base, capace di parlare anche qualche lingua straniera e di far sentire 'a casa' chi entra nel museo, fornendo al tempo stesso gli elementi di base delle informazioni storiche e culturali che vi sono raccolte ed esposte<sup>33</sup>. Insomma un mediatore culturale di primo livello, che potrà eventualmente aspirare a allargare le proprie funzioni a quel nuovo compito, che oggi sta crescendo negli ecomusei, che magari potremmo evitare di ingabbiare prima

<sup>31</sup> Mozione del CSBCP del 20 febbraio 2018:

[http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1487668348497\\_Mozione\\_CSBCP\\_20\\_febbraio\\_2017.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1487668348497_Mozione_CSBCP_20_febbraio_2017.pdf) (consultato il 14 Novembre 2018).

<sup>32</sup> Si vedano le ricche esperienze raccolte in Dal Maso e Ripanti 2015 e in Bottai, Cecchini e Mandarano 2016.

<sup>33</sup> Una commissione del CSBCP e del CUN ha elaborato proposte per un miglioramento della formazione universitaria e per la collaborazione sistematica tra MiBAC e MIUR; tra queste proposte si segnala la definizione delle professioni museali:

[http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1522755766034\\_Relazione\\_CSBCP-CUN.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1522755766034_Relazione_CSBCP-CUN.pdf) (consultato il 14 Novembre 2018).

ancora che nasca in quella definizione a metà tra ironica<sup>34</sup> e burocratese<sup>35</sup> di “facilitatore ecomuseale”, che comincia a circolare (segno comunque che se ne sente la mancanza)<sup>36</sup>.

Negli anni di Franceschini è stata anche istituita presso il Mibact una nuova Direzione Generale Educazione e Ricerca, il cui compito consiste anche nella creazione di collegamenti con gli enti preposti a queste funzioni, a partire ovviamente dalle Università, sia al vertice sia nelle strutture periferiche del Ministero. C'è solo da augurarsi che forme sistematiche di collaborazione e integrazione fra questi settori si sviluppino concretamente.

Una nota positiva, comunque, in un quadro di ultradecennale impermeabilità nei rapporti tra i due ministeri preposti l'uno alla tutela del patrimonio (Mibac), l'altro alla formazione scientifico-tecnica del suo personale (Miur)<sup>37</sup>, è stata la sottoscrizione di due importanti protocolli, uno relativo al mondo della scuola, l'altro alla collaborazione tra università e Mibact<sup>38</sup>, che hanno fissato alcuni obiettivi basilari, in gran parte ancora da realizzare (Volpe 2017b). Ma una svolta è stata segnata soprattutto dalla seduta congiunta del CSBCP da un lato e del CUN dall'altro (la prima della storia!) tenutasi il 12 luglio 2017 alla presenza dei due ministri per “fornire linee di indirizzo per una revisione dei percorsi formativi universitari nel campo dei Beni culturali, partendo, finalmente, dalla definizione dei profili professionali da formare nel primo, secondo e terzo livello” (Volpe c.s.).

In quella occasione il presidente del CSBCP, Giuliano Volpe, prendendo atto che al di là di “casi singoli di ottima e proficua collaborazione, spesso legati solo ai buoni rapporti personali tra un docente universitario e un soprintendente o un funzionario, i due mondi si sono troppo spesso ignorati, quando non si sono anche contrapposti”, aveva chiaramente indicato i temi comuni in discussione<sup>39</sup>.

Il tema più importante ed innovativo, che ha finalmente raggiunto i tavoli della discussione, è tuttavia quello dei c.d. “policlinici del patrimonio culturale” (attualmente un po' burocraticamente definiti come Unità Integrate Territoriali per il Patrimonio Culturale). Si tratta di un'antica idea, sempre più attuale, che prevede la creazione di istituzioni miste, nelle quali realizzare “una collaborazione tra docenti, ricercatori, tecnici, funzionari, con la condivisione di laboratori, biblioteche, strumentazioni, l'integrazione di competenze e di professionalità, che potrebbero garantire risultati positivi nella ricerca, nella tutela, nella comunicazione, nella valorizzazione, a tutto vantaggio in particolare degli studenti, cioè dei futuri funzionari o i liberi

<sup>34</sup> <http://www.mappadicomunita.it/?p=504> (consultato il 14 Novembre 2018).

<sup>35</sup> <http://www.ecomuseocervia.it/dettNews.aspx?id=37> (consultato il 14 Novembre 2018).

<sup>36</sup> [http://www.sistemamusei.ra.it/main/index.php?id\\_pag=99&op=lrs&id\\_riv\\_articolo=928](http://www.sistemamusei.ra.it/main/index.php?id_pag=99&op=lrs&id_riv_articolo=928): “Il facilitatore in generale è qualcuno che aiuta un gruppo a comprendere gli obiettivi comuni e che contribuisce a creare un piano per la loro realizzazione senza prenderne parte... Quello del facilitatore è un mestiere. Si tratta di una “levatrice” al servizio della comunità, che guarda, incontra, ascolta, mette in dubbio, analizza, sintetizza, redige, restituisce, accompagna l'azione, si rende conto, aiuta a valutare...” (Consultato il 14 Novembre 2018).

<sup>37</sup> Anche se il primo era pur sempre nato per gemmazione dall'altro (all'epoca Ministero della Pubblica Istruzione) al tempo della riforma Spadolini del 1974.

<sup>38</sup> Si veda in particolare il protocollo d'intesa del 19.3.2015 sottoscritto dai ministri Franceschini e Giannini; in quella occasione venne istituita una Commissione paritetica MIUR-MIBACT, che potrebbe divenire il raccordo istituzionale e operativo tra i due ministeri. A seguito dell'incontro Miur-Mibact del 12 luglio è stata costituita una commissione CSBCP-CUN presieduta da G. Volpe e C. Barbatì, che ha prodotto una importante relazione e una proposta di accordo tra i due ministeri, purtroppo finora non andata a buon fine:

[http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1522755766034\\_Relazione\\_CSBCP-CUN.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1522755766034_Relazione_CSBCP-CUN.pdf) (consultato il 14 Novembre 2018).

<sup>39</sup> 1) un impegno comune nelle strategie di Educazione al Patrimonio e l'auspicabile inserimento nei percorsi scolastici di un insegnamento specifico sul patrimonio culturale (che è cosa diversa dall'insegnamento della storia dell'arte, malamente penalizzato in questi ultimi anni, ma che va ripensato in termini di una concezione globale del patrimonio culturale materiale e immateriale); 2) una maggiore collaborazione nell'elaborazione di progetti comuni di ricerca nazionali e europei; 3) il ruolo delle biblioteche e dei musei universitari; 4) la situazione dei corsi di laurea in restauro; 5) il tema dell'accesso ai dati, della libertà della ricerca e della “promozione dello sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica” in particolare nel campo dell'archeologia con il superamento del regime delle cd. ‘concessioni di scavo’ e il passaggio a accordi convenzionali pluriennali (cfr. Volpe 2017b).

professionisti, che svolgerebbero la propria attività formativa collaborando concretamente alle attività del MiBACT. Si potranno così elaborare precisi progetti comuni (ad es. attività di classificazione, schedature, studio di materiali, ricognizioni territoriali, scavi, allestimenti museali, mostre, sistemazione di archivi, progetti di digitalizzazione, etc.)” (Volpe 2017b).

La proposta – che ha una lunga storia alle spalle ed ha il merito di favorire la formazione incrementando al tempo stesso la funzione di ricerca presso soprintendenze e musei – ha anche suscitato qualche ironia. Esso trae invece ispirazione proprio da quella virtuosa esperienza della formazione medica presso i Policlinici universitari, che mette gli studenti in condizione di effettuare esperienze decisive per la loro formazione e professionalizzazione operando a pieno titolo nelle strutture della sanità pubblica alla luce di una visione unitaria della professione medica, così come unitaria può essere la visione dell'insieme degli aspetti professionali che riguardano il patrimonio culturale, tra ricerca, tutela, valorizzazione, gestione, comunicazione nel pubblico come nel privato.

La istituzione dei Policlinici del patrimonio culturale permetterebbe di porre su basi del tutto nuove la questione della Scuole di Specializzazione, oggi eccessivamente numerose e prive di standard omogenei a livello nazionale e di sistemi di accreditamento e valutazione. “Riportando la loro durata a tre anni – afferma Volpe - anche per rilasciare un titolo spendibile a livello internazionale, e soprattutto prevedendo per gli specializzandi una significativa quota di lavoro (auspicabilmente retribuito) nelle soprintendenze, nei musei e parchi, nelle biblioteche e archivi [...] a regime ci sarebbero non meno di 1000 giovani specializzandi con una grande professionalità e anche con l'entusiasmo, la passione, la sensibilità e la voglia di innovazione, attivi annualmente nelle attività di tutela e valorizzazione del patrimonio e si fornirebbe una formazione certamente più aderente alle reali esigenze del settore” (Volpe 2018a)<sup>40</sup>.

Come si vede, è una prateria aperta a chi voglia davvero riformare l'intero settore del patrimonio culturale con una visione di lunga prospettiva. Speriamo che gli incartamenti non vengano rimessi nei cassetti dei relativi ministeri in attesa di tempi migliori. Analogamente, sempre in tema di formazione professionale, c'è da augurarsi che anche il decreto dedicato alla definizione delle figure professionali nel campo del patrimonio culturale, giunto quasi all'ultima tappa del suo lungo iter a quattro anni dalla legge 110 del 2014, tagli finalmente il traguardo: sarebbe una prima risposta alla confusione che regna ancora nei percorsi formativi universitari, che non ha peraltro impedito che il numero dei professionisti dei Beni culturali negli ultimi decenni sia aumentato vertiginosamente in tutti i settori.

## Scuola del Patrimonio

Più che incentivare e accelerare forme di collaborazione con il sistema della formazione scolastica e universitaria, il Ministero in questi anni ha ritenuto invece utile dotarsi di una nuova struttura, la Scuola dei Beni e delle attività culturali, che contiene in sé un campo di azione, denominato Scuola del Patrimonio, che dovrebbe affiancare ad una formazione permanente del personale anche la formazione al quarto livello post-dottorale di un numero ristretto di persone selezionate per concorso. Il modo in cui è stata messa in campo questa iniziativa, senza alcuna intesa con il MIUR e senza alcuna trasparenza, in particolare verso il mondo della formazione universitaria, è stato uno dei passaggi meno felici degli anni di Franceschini, che forse non a caso si è concluso con la rimessa in discussione dell'impianto stesso della Scuola a seguito delle inopinate dimissioni del suo Direttore alla vigilia del varo. La fondazione, che ha il compito di gestire la Scuola nelle sue diverse finalità<sup>41</sup>, si avvale ora dell'esperienza di una personalità di

<sup>40</sup> Cfr. [http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1522755766034\\_Relazione\\_CSBCP-CUN.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1522755766034_Relazione_CSBCP-CUN.pdf) (consultato il 14 Novembre 2018).

<sup>41</sup> Sono previsti un Corso di perfezionamento per funzioni di direzione di strutture operanti nel campo del patrimonio culturale, una International School of Cultural Heritage riservata a studenti stranieri per sviluppare competenze di tutela, gestione e valorizzazione, diverse iniziative necessarie a garantire la formazione continua del personale, nonché una attività di ricerca e studi avanzati di profilo internazionale affidata a progetti, incontri e seminari orientati alla innovazione nelle pratiche relative al patrimonio.

altissimo livello, quale il giurista Marco Cammelli<sup>42</sup>, che è garanzia di un futuro meno autoreferenziale e più coordinato di questo strumento, che oggi esiste ed è bene che prenda il largo nella consapevolezza sì delle sue criticità ma anche e soprattutto delle sue potenzialità. Se la Scuola avrà chiaro che suo compito precipuo possa essere quello di trasmettere criticamente a settori di popolazione via via crescenti e sinora ritenuti marginali il senso del patrimonio culturale all'alba del terzo millennio, e quindi la centralità della sua valorizzazione come garanzia della sua stessa salvaguardia; se saprà formare alla complessità di una missione altamente specializzata, incentrata sulle procedure complesse di una gestione sostenibile del patrimonio culturale; se saprà porre al centro della sua visione culturale il concetto di contesto e il ruolo della comprensione storica del paesaggio, come strumenti necessari al superamento della tradizionale sciagurata dicotomia tra tutela e valorizzazione, che ha sostenuto per decenni le pratiche autoreferenziali della tutela passiva dei beni culturali; se saprà fare tutto questo, potrà certamente affrontare con maggiori speranze di successo quello che adesso si presenta come il suo punto più debole, e cioè il suo scollamento dal mercato del lavoro.

Sarebbe assai più sensato, infatti, che i giovani aspiranti vengano ammessi al corso biennale attraverso le forme di un corso-concorso quale prima tappa del reclutamento nei ruoli del Ministero e di altre amministrazioni pubbliche, o che almeno – nelle more di un tale cambio di indirizzo, che richiede un intervento normativo – si riconosca ufficialmente la funzione del corso nell'ambito della formazione post-dottorale. Questo implica ovviamente anche un maggiore collegamento con progetti concreti di ricerca interdisciplinare, ottima palestra alle future mansioni dei diplomati della Scuola e peraltro previsti dallo stesso Codice Urbani sotto forma di collaborazioni con Università e altri istituti di ricerca per la definizione di "linee di indirizzo, norme tecniche, criteri e modelli di intervento in materia di conservazione dei beni culturali"<sup>43</sup>. Una Scuola che voglia presentarsi al tempo stesso come luogo di alta formazione, di innovazione e di ricerca dovrebbe quindi allargare sin dal suo inizio il novero degli interlocutori pubblici e privati, aprirsi agli altri soggetti delle amministrazioni pubbliche, alle Università, alle imprese, all'associazionismo culturale.

Non è facile valutare l'efficacia di una struttura formativa sulla base solo della sua organizzazione e del progetto didattico, tanto più quando questo sia rivolto a figure professionali già formate, delle quali non ha particolare senso pensare di poter incrementare le relative competenze specialistiche. L'efficacia di un percorso si rivelerà semmai nel momento in cui i diplomati, di fronte alle attività e responsabilità lavorative presenti e future, troveranno nel proprio paniere qualche strumento in più per rendere a loro volta più efficace la propria azione nel loro posto di lavoro, arricchendo quindi la propria professionalità.

Una Scuola che ha tra i suoi fini quello di formare anche i futuri dirigenti delle strutture statali di tutela per raggiungere l'obiettivo di un incremento dello standard professionale, senza per questo trasferire ulteriori competenze specialistiche a chi dovrebbe esserne già dotato nel proprio campo di elezione o riassunti di competenze proprie di campi contermini o lontani, dovrebbe quindi mirare non tanto a trasferire procedure, protocolli, strumentazioni e metodologie applicative a chi già ne dovrebbe avere (architetti, archeologi, storici dell'arte, economisti, geografi, pianificatori, paesaggisti, strutturisti, geologi, restauratori, antropologi, archivisti, bibliotecari, giuristi, comunicatori, ingegneri ambientali, geotecnici, curatori di musei...), quanto piuttosto a far emergere e consolidare gli strumenti culturali che permettano ad una qualsiasi di queste competenze di sedersi allo stesso tavolo con competenze altre, di comprenderne il linguaggio, di intenderne le logiche applicative.

Il patrimonio culturale ha bisogno di competenze dunque diverse, ma tutte convergenti verso l'unità complessa del contesto per il quale si pongono in atto strategie di intervento (quali che esse siano, di conoscenza, tutela, valorizzazione o gestione), in modo tale che i confini delle discipline, più che diventare steccati che impediscano le decisioni o le neutralizzino l'una verso l'altra, si trasformino in ponti da un luogo all'altro del sapere e quindi in strumenti potentissimi di percezione nuova dei problemi e quindi di maggiore capacità di assumere in tempi giusti

<sup>42</sup> Dobbiamo a lui, fra l'altro, la nota edizione commentata del *Il Codice dei Beni culturali e del Paesaggio* (Cammelli 2004).

<sup>43</sup> *Codice dei beni culturale e del paesaggio*, art. 29.5: "Il Ministero definisce, anche con il concorso delle regioni e con la collaborazione delle università e degli istituti di ricerca competenti, linee di indirizzo, norme tecniche, criteri e modelli di intervento in materia di conservazione dei beni culturali."

decisioni adeguate: intendendo con queste parole non tanto rigide adesioni a astratte norme di comportamento, quanto decisioni capaci di produrre un numero di problemi minore di quello che intendono risolvere.

Uno stretto collegamento pone in relazione l'impostazione culturale della formazione e il mercato del lavoro. L'immissione costante, con cadenza annuale secondo le procedure del corso-concorso, di piccoli numeri di funzionari e tecnici specialisti, ma formati ai criteri della trasversalità, sarebbe la migliore risposta alle forme patologiche con le quali si è dovuto far fronte alla selezione di nuovo personale anche nell'ultima felice ripresa delle assunzioni effettuata dal ministro Franceschini. Come già osservato, le procedure concorsuali, specie nelle procedure di prima selezione, sono indegne del livello di formazione dei partecipanti e delle mansioni che i prescelti andranno a svolgere, e non garantiscono affatto la qualità del personale selezionato, capace di prendere al volo quei passaggi di testimone, che l'attuale vorticoso turnover rende necessari. Questo obiettivo va invece assolutamente raggiunto, e la Scuola riformata nei suoi obiettivi potrebbe aiutare a garantirlo prima che la fondamentale trasmissione di esperienze e di conoscenze tecnico-professionali qualificate da una generazione all'altra venga meno per mancanza di nuovi interlocutori. Ma questa trasmissione sarebbe bene che coincidesse anche con una forte soluzione di continuità della mentalità, che – come abbiamo già accennato - ha troppo spesso accompagnato le procedure pubbliche sin dall'anno della creazione del Ministero nel 1974: in fatto di mentalità, cioè di concezione proprietaria del patrimonio e di mancanza del concetto di servizio pubblico applicato alla sua tutela, c'è ben poco da trasmettere e molto da modificare.

La Scuola del Patrimonio, e con lei tutte le realtà operanti nei diversi livelli della formazione universitaria, può guardare oggi ad un mercato del lavoro molto più ampio del solo ambito statale e, in generale, pubblico, pensando al personale necessario alle Regioni e agli Enti Locali, ma anche alle fondazioni, al terzo settore, alle imprese private e all'ampio mondo dei professionisti. Ma non c'è dubbio che uno dei terreni su cui occorre comunque misurarsi è la capacità dell'apparato amministrativo statale di rispondere ai suoi compiti in materia di tutela e valorizzazione. È questa riflessione che dovrebbe aiutare a passare, per esempio (pensiamo alle nuove soprintendenze come ai nuovi musei), dall'esistenza di un organico del personale alla stesura di un organigramma, che individui le competenze professionali, e non solo disciplinari, presenti e quelle mancanti in un ufficio, e distribuisca compiti e obiettivi: dalle funzioni proprie della protezione e valorizzazione del patrimonio ai servizi amministrativi e finanziari, alla vigilanza, all'accoglienza, alla didattica, all'ufficio stampa e comunicazione e via dicendo, secondo visioni che le recenti riforme hanno tenuto presenti. Ma quel che conta è che le diverse competenze imparino a dialogare, dal momento che la prima dote di ogni dirigente è quella di saper far lavorare insieme i propri collaboratori, ascoltarli, valorizzarli. Per dirla semplicemente, passando da una antica prassi fatta di ordini di servizio alla cultura del *briefing*, cioè del coinvolgimento attivo di tutte le specializzazioni necessarie, rafforzata da una capacità e desiderio di valutazione e autovalutazione delle potenzialità e dei risultati.

Ascoltare i saperi tecnici non significa delegare le scelte, quanto piuttosto rafforzarle grazie ad una visione contestuale dei problemi che si hanno di fronte. Per questo mi sento di dare ragione a Karl Kraus, quando ci dice che "il valore della cultura si riconosce quando la persona colta prende la parola su un tema estraneo all'ambito della sua professione". Insomma, la formazione interdisciplinare alla trasversalità è il primo strumento che ha in mano il dirigente per trarre dalle diverse competenze che si trova a coordinare nel proprio istituto il massimo di efficienza, efficacia e innovazione.

## Paesaggi e contesto

Abbiamo accennato al fatto che sul piano culturale e metodologico la Scuola è bene che nasca con una visione interdisciplinare della formazione, che ovviamente non ha nulla a che fare con una formazione 'tuttologica' del sapere. È invece evidente che il terreno privilegiato di questa visione sta nella centralità dei paesaggi, intesi come luoghi della continua integrazione di natura e cultura formati nel corso dei secoli, sistemi dunque complessi: solo un approccio globale

può cogliere nelle sue molteplici sfaccettature il paesaggio storico, 'sistema di tutti i sistemi' (Carandini 2017, 45).

"Il paesaggio – è stato scritto - riflette quindi regole e valori delle comunità. In sostanza il paesaggio siamo tutti noi, che produciamo paesaggi con le nostre scelte, tanto di chi governa i processi di trasformazione del territorio, quanto di chi vive, lavora, opera in un territorio. Quando le scelte producono illegalità, come l'abusivismo, le violazioni ambientali, lo sfruttamento eccessivo di suolo e di risorse, si avviano processi di disgregazione del paesaggio, ai quali corrispondono processi di disgregazione sociale delle comunità, in un drammatico circolo vizioso. Paesaggi degradati e violentati sono non solo l'immagine di una società degradata e violenta, ma sollecitano ulteriore degrado e violenza" (Volpe 2018a, 103)<sup>44</sup>. Da "quinta dei beni culturali" idealisticamente intesi quali emergenze, i paesaggi sono quindi percepiti ormai come i luoghi dove le politiche settoriali necessariamente si integrano e dove queste, siano esse di derivazione centrale o locale, si incontrano con quanto si elabora e vive nella società civile.

Al di là di una concezione estetica del paesaggio<sup>45</sup>, che ha ispirato le prime leggi di tutela in Italia fin dall'inizio del XX secolo, esiste dunque un'etica del paesaggio, che ispira la riqualificazione dei territori e si rivela come un fattore di rigenerazione sociale, uno strumento di affermazione di legalità, capace anche di riportare alla luce, con i contesti ambientali, anche i contesti sociali ed economici di cui si è persa la visibilità. È questa concezione che dà valore ai processi di partecipazione e sostiene lo sviluppo di quelle che oggi chiamiamo 'comunità di patrimonio', che sono alla base del principio del coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali, attraverso i quali si determina il passaggio dalla tutela passiva alla tutela attiva del patrimonio culturale. È questa la prima consapevolezza che le politiche del patrimonio culturale dovrebbero saper esprimere nelle loro scelte e nei comportamenti dei loro addetti.

## Convenzione di Faro

In un breve recente intervento mi sono permesso di chiedere al nuovo Ministro del Mibac di sollecitare urgentemente dal Parlamento la ratifica della Convenzione di Faro sul valore del patrimonio culturale per la società<sup>46</sup>. Quel testo discende 'per li rami' dalla Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo del 1948 ed è fondato sul concetto del diritto dei cittadini al patrimonio culturale, e quindi sul dovere di farsene carico. In buona sostanza, è una chiamata di corresponsabilità delle comunità alla gestione consapevole dell'eredità storica di cui sono in possesso pro tempore, e al godimento dei benefici che ne possono derivare per una migliore qualità della vita<sup>47</sup>.

La Convenzione definisce il 'patrimonio culturale' come «un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione» e definisce il concetto di 'comunità di patrimonio' come «un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici del patrimonio culturale, e che desidera, nel quadro di un'azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future» (art. 2). Conseguentemente invita a promuovere la salvaguardia del patrimonio «come risorsa per lo sviluppo sostenibile e

<sup>44</sup> Si veda anche Manacorda 2018c.

<sup>45</sup> Il paesaggio è un'opera d'arte prodotta dal ripetersi di una infinità di gesti, che le comunità che si sono succedute in un luogo hanno prodotto o subito. «Un contesto paesaggistico – scrive Andrea Carandini - è un organismo naturale, agricolo-pastorale o insediativo che si è andato componendo e sovrapponendo nei millenni grazie al lavoro, all'abilità e al gusto di uomini tanto numerosi quanto a noi sconosciuti, i quali inconsapevolmente hanno determinato un ordine dovuto ad attività riproposte identiche o compatibilmente variate, che hanno conferito alla stratificazione un volto riconoscibile, al quale siano legati come a quello di una persona amata. Ne consegue che qualsiasi intervento irresponsabile e incongruo sfigura in un attimo qualsivoglia millenario contesto, trasformando significati e bellezze in deprimente disordine» (Carandini 2017, 9).

<sup>46</sup> Convenzione sul valore del patrimonio culturale per la società' presentata dal Consiglio d'Europa a Faro (Portogallo) 27.10.2005, sottoscritta dall'Italia il 27.2.2013, ma non ancora ratificata dal nostro Parlamento.

<sup>47</sup> Di grande utilità il ricorso alle riflessioni esposte in Feliciati 2016.



per la qualità della vita, in una società in costante evoluzione» (Preambolo); mettendo in campo strumenti di «pianificazione dell'uso del territorio, ricorrendo, ove necessario, a valutazioni di impatto sull'eredità culturale» (art. 8) e aprendo alla partecipazione delle popolazioni, perché «chiunque da solo o collettivamente ha diritto di contribuire all'arricchimento del patrimonio culturale» (art. 4), cioè «al processo di identificazione, studio, interpretazione, protezione, conservazione e presentazione dell'eredità culturale» e «alla riflessione e al dibattito pubblico sulle opportunità e sulle sfide che il patrimonio culturale rappresenta» (art. 12).

Coinvolgendo non solo gli addetti ai lavori, ma anche le comunità di cittadini nella percezione dei valori del patrimonio e nelle forme della sua gestione, la Convenzione di Faro ha segnato una svolta davvero epocale nella concezione della trasmissione dell'eredità storica del passato attraverso azioni sociali da porre in essere nel presente. In sintesi, essa ha affermato il passaggio dal diritto del patrimonio culturale ad essere tutelato, quasi fosse una persona fisica o una società, a quello del diritto al patrimonio culturale da parte delle popolazioni, e cioè dal valore in sé dei beni culturali al valore che possono conseguire le persone.

In questo senso la Convenzione di Faro è non solo un testo profondamente innovativo: è divenuta piuttosto un riferimento ineludibile per chi opera nel settore e per la società nel suo insieme; è una ventata di aria nuova, che da sola non basta, ma certo può aprire le finestre del Mibac e dare ossigeno a chi vi lavora dentro e a chi ne sta fuori. Per questo motivo è stato un grave limite il fatto che la scorsa legislatura non sia riuscita a ratificarla in tempo prima di esaurirsi ed occorre fare pressioni sulla presente perché porti a compimento questo passaggio, che sarà fonte di ispirazione per tutte le politiche del patrimonio culturale che verranno messe in essere in questi prossimi anni.

In questi anni difficili, nei quali le spinte alla chiusura in se stessi dettate da diffusi sentimenti di paura e di rabbia di ampie fette della popolazione, non solo in Italia e in Europa, alimentano le politiche populistiche, a loro volta rafforzate dalle debolezze di analisi e di capacità progettuale delle forze politiche tradizionali, non dobbiamo commettere l'errore di sottovalutare la grande voglia di partecipazione espressa dalla società italiana e dalle sue articolazioni nelle forme più varie, che, in un momento di crisi non solo economica ma anche ideale, esprimono la vera ricchezza del nostro Paese e la sua capacità di operare in termini di coesione sociale. Da queste forme di partecipazione possono infatti dipendere sia l'emergere di nuove fonti di occupazione, anche attraverso la creazione di una nuova economia pulita nel campo del patrimonio culturale, sia i sentimenti di maggiore sicurezza e di bisogno di legalità, che alimentano a loro volta il circolo virtuoso della partecipazione.

Questa rete di iniziative sociali (dalle grandi fondazioni alle associazioni culturali, dalle parrocchie alle scuole, dai giovani professionisti ai singoli cittadini), va aiutata, incoraggiata e innanzitutto vista. Va valorizzata come parte essa stessa del nostro patrimonio culturale, perché l'Italia, paese svillaneggiato e sfiduciato, possibile preda dei più sciatti populismi di turno, è tuttora piena di energie, spesso sommerse o, peggio, compresse, piena di entusiasmo potenziale, e aspetta solo che le sia dato modo di mettersi alla prova passando dalla retorica della creatività italiana all'efficienza dell'organizzazione. Certo, sostenuta dalla mano pubblica e dalla politica, perché le energie non bastano: devono essere alimentate, dando loro opportunità, rimuovendo quelle ostruzioni (che sono mentali e culturali, ma poi anche amministrative e procedurali), che permettano all'Italia migliore di mettersi alla prova.

## Conclusioni

Ho più volte richiamato il fatto che buona parte dei problemi delle nostre politiche sul patrimonio culturale attengono a una questione di mentalità, che le lunghe vicende del dibattito ancora aperto attorno alla libertà di documentazione e uso del patrimonio culturale pubblico – cui ho accennato sopra – hanno messo ancor più alla luce del sole. È la mentalità che ha presieduto alla considerazione e gestione del Ministero sin dalla sua istituzione, e si è riverberata sulla questione, altrettanto delicata, della sua organizzazione: elefantiasi delle dirigenze, personalismi 'baronali', strutture verticistiche, burocratizzazione del profilo scientifico-tecnico del personale, assenza di democrazia interna, autocrazia, perdita di vista del senso e degli obiettivi.

Questa deriva non era inevitabile, ma è anche, in fondo, il portato di una concezione della tutela che, sin dal tempo degli editti pontifici, scrive e affastella norme che mirano alla salvaguardia delle 'cose', inizialmente 'd'arte' e poi 'di storia', ma pur sempre oggetti, monumenti, materia. È questa la nostra tradizione, peraltro ricca di sprazzi di luce, e non dobbiamo stupirci troppo se in questa prospettiva le persone, il popolo, la gente – così come variamente amiamo definirci – siano state tenute fuori dalla porta a giocare prevalentemente il ruolo dei potenziali distruttori del patrimonio e del bello. Non è partendo dalle persone che si è amministrata la tutela, ma dalle cose. E le une e le altre si sono progressivamente dislocate su piani sghembi, destinati a non incontrarsi. Da queste premesse, storicamente comprensibili, forse non poteva non andare a finire così. Sì che il risultato si è spesso tradotto in una selva di norme, che non ha prodotto una maggiore certezza del diritto, ma semmai un ampio margine di discrezionalità nelle scelte, che come sempre ha due facce: positiva, se lascia alla cultura del dirigente la valutazione fattuale dell'oggetto della decisione; negativa, se si traduce in vessazioni, lassismi o favoritismi al limite dei fenomeni corruttivi, che per fortuna non hanno mai investito nel suo insieme l'amministrazione della tutela, come avvenuto invece in altri settori delle pubbliche amministrazioni statali e locali.

Per questo abbiamo speso qualche parola in favore della redazione di quei piani paesaggistici regionali, che sono uno strumento potente di raccordo tra le diverse competenze della Pubblica Amministrazione e le esigenze della cittadinanza. La redazione dei piani paesaggistici richiede incremento delle conoscenze, quindi ricerca, una visione della tutela progettuale prima ancora che difensiva e vincolistica, e l'ascolto delle popolazioni interessate. Davvero non si capisce perché i passati governi non abbiano ritenuto utile introdurre non solo qualche forma di premialità per le poche Regioni virtuose che se ne sono dotate, ma precise sanzioni per quelle che ancora non l'hanno fatto e in molti casi non danno segno di volerlo fare.

Ora la palla è in mano ad un nuovo ministro e ad una nuova maggioranza, del tutto inedita nel panorama politico italiano. È presto per esprimere un giudizio fondato sui fatti e non sulle intenzioni. È del tutto normale che ad un nuovo responsabile delle politiche sul patrimonio culturale ciascuno cerchi di tirare la giacchetta: spetterà a lui di apprezzare la concretezza e i contenuti delle diverse opzioni in campo, cui vorrà dare – è un augurio che faccio al paese – risposte possibilmente non divisive<sup>48</sup>.

Se il dibattito in questi anni è stato anche aspro (ma i toni apocalittici sono in genere giunti da una parte sola), c'è ora bisogno della maggiore unità possibile nelle scelte e nei comportamenti, perché l'unità di intenti è più vicina di quanto sembri. Le parti in campo si sono confrontate in questi anni sulle soluzioni da dare a un problema (la salvaguardia del patrimonio culturale) che sta a cuore all'una e all'altra sponda; le divisioni si sono prodotte sull'accento che è stato posto da un lato sulla priorità del momento della tutela, quindi delle cose, dall'altro sulla inscindibilità e pari dignità dei due momenti della tutela, appunto, e della valorizzazione, quindi delle cose e delle persone, come sponda verso la società.

È banale ripeterlo: se il patrimonio non è tutelato non c'è nulla da valorizzare; se non è valorizzato, manca il convitato di pietra per il quale quella salvaguardia assume l'unico senso possibile, cioè la popolazione nel suo insieme, con le sue culture, le sue esigenze, le sue speranze, le sue richieste e forse anche i suoi rischi. Per questo la tutela (cioè la salvaguardia fisica e ambientale del patrimonio) e la valorizzazione (cioè la restituzione sociale del suo senso) si tengono la mano: non possono fare altro, perché è la seconda che alimenta la prima e legittima socialmente le sue regole.

Quando si confonde la valorizzazione con la mercificazione (è il ritornello che ci ha frastornato in questi anni) si commette l'ingenuità di considerare la cultura, e con lei il patrimonio culturale che la può ispirare, come qualcosa che debba tenersi lontana dalla sua dimensione di merce, ignorando che – vocabolario alla mano – dicesi merce un bene economico che può essere oggetto di scambio ideale o venale per le sue capacità di rispondere ai bisogni della popolazione: bisogni primari, come il pane, o secondari, come un buon gelato o un bel film. L'impegno di tutti dovrebbe rivolgersi a che il patrimonio culturale possa essere inteso dal

---

<sup>48</sup> *Il Giornale dell'arte* nel suo numero di settembre 2018, 4-5, ha opportunamente elencato 127 punti di 'cose da fare' come contributo al Ministro per la messa in atto di provvedimenti utili al patrimonio culturale e al suo uso sociale.

maggior numero di persone come parte costituiva dei bisogni collettivi, sì che la sua mercificazione venga di fatto paradossalmente a coincidere con la sua più diffusa valorizzazione. È d'altronde quello che già accade tutte le volte che paghiamo volentieri un biglietto (fatte salve le fasce protette) quando entriamo in un museo, senza sentirci per questo protagonisti di una mercificazione del patrimonio. E nei libri di storia celebriamo Giuseppe Fiorelli, che aprendo al pubblico gli scavi di Pompei, sino a quel momento gelosamente condotti come esclusivi 'scavi di corte', istituì il biglietto d'ingresso: un segno di democrazia, il segnale che il patrimonio sepolto nelle città vesuviane era un bene collettivo, bisognoso di un'attenzione corale da parte dell'opinione pubblica. Ma non carichiamo di inutili e dannosi fardelli ideologici una scelta tra gratuità e biglietto, che attiene sempre e comunque alla valutazione fattuale del contesto cui si applica.

Se ci liberiamo dai fantasmi, che ci suggeriscono che cultura ed economia sono per loro natura contrapposte<sup>49</sup>, potremo dialogare costruttivamente in un coro a più voci, capace di riconoscere che le riforme avviate in questi anni, con i loro limiti ed errori, sono un'occasione importante di rinnovamento, che sarebbe autolesionistico sprecare. "Il mondo dei Beni culturali – scrive Giuliano Volpe - si è rimesso in moto. Non spegniamo il motore e soprattutto non inneschiamo la retromarcia" (Volpe c.s.). Guardiamo invece ad un'alleanza fraterna tra il preziosissimo mondo degli addetti ai lavori, che al patrimonio culturale ha dedicato la vita, e quel serbatoio di idee, passioni, impegno civile che è stato ed è l'associazionismo culturale, escluso per decenni dal dibattito sul patrimonio culturale ed ora finalmente invitato con pari dignità, grazie allo spirito della Convenzione di Faro, a partecipare alla sua rigenerazione. L'attuale temperie politica richiede dosi importanti di coraggio, di curiosità e di rispetto. Ma anche tanta cultura, che è innanzitutto capacità di comprendere il complesso sistema di relazioni in cui sono calate nello spazio e nel tempo le nostre percezioni della realtà e i nostri strumenti per modificarla (Manacorda 2018b).

## Bibliografia

- Auriemma, Rita (a cura di). *La democrazia della conoscenza. Patrimoni culturali, sistemi informativi e open data: accesso libero ai beni comuni?, Atti del convegno (Trieste 29 gennaio 2016)*. Udine: Forum, 2017.
- Borgonovo, Elio, e Massimo Montella. "Introduzione". In *Economia e gestione dell'eredità culturale*, a cura di Massimo Montella, XXI-XXX. Padova: CEDAM, 2016.
- Bottai, Maria Stella, Silvia Cecchini e Nicolette Mandarano (a cura di). *Artestorie. Le professioni della storia dell'arte*. Milano: Cisalpino, 2016.
- Cammelli, Marco (a cura di). *Il Codice dei Beni culturali e del Paesaggio*. Bologna: Il Mulino, 2004.
- Carandini, Andrea. *La forza del contesto*. Bari: Laterza, 2017.
- Casini, Lorenzo. *Ereditare il futuro. Dilemmi sul patrimonio culturale*. Bologna: Il Mulino, 2016.
- Dal Maso, Cinzia, e Francesco Ripanti (a cura di). *Archeostorie. Manuale non convenzionale di archeologia vissuta*. Milano: Cisalpino, 2015.
- Feliciati, Pier Luigi (a cura di). *La valorizzazione dell'eredità culturale in Italia, Atti del convegno di studi in occasione del 5° anno della rivista, Il Capitale culturale-Studies on the Value of Cultural Heritage, Suppl. 5, (Macerata, 5-6 novembre 2015)*. Macerata: EUM, 2016.
- Franceschini, Francesco (a cura di). *Per la salvezza dei beni culturali in Italia, Atti e documenti della Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio, I-III*. Roma: Colombo, 1967.

---

<sup>49</sup> Mi permetto di segnalare, specialmente ad un pubblico di formazione umanistica, le pagine illuminanti di Borgonovo e Montella 2016.

- Manacorda, Daniele. *L'Italia agli italiani. Istruzioni e ostruzioni per il patrimonio culturale*. Bari: Edipuglia, 2014.
- Manacorda, Daniele. "Concessioni di scavo". In *Economia e gestione dell'eredità culturale*, a cura di Massimo Montella, 164-166. Padova: CEDAM, 2016.
- Manacorda, Daniele (Manacorda 2018a). "Elezioni a rischio doppio: «indietro tutta e liberi tutti!»". *Il Giornale dell'arte* 383 (febbraio 2018), 1.
- Manacorda, Daniele (Manacorda 2018b). "Promessa di cambiamento, rischio di restaurazione". *Il Giornale dell'arte* 387 (giugno 2018), 9.
- Manacorda, Daniele (Manacorda 2018c). "Emilio Sereni visto da un archeologo a quaranta anni dalla sua scomparsa". In *Quaderni 14: Italia rurale. Paesaggio, patrimonio culturale e turismo*, a cura di Gabriella Bonini, e Rossano Pazzagli, 59-68. Gattatico: Istituto Alcide Cervi, 2018.
- Modolo, Mirco. "Verso una democrazia della cultura: libero accesso e libera condivisione di dati". In *Pensare in rete, pensare la rete per la ricerca, la tutela e la valorizzazione del patrimonio archeologico. Atti del IV Convegno di Studi SITAR, Archeologia e Calcolatori, Suppl. 9 (Roma, 14 ottobre 2015)*, a cura di Mirella Serlorenzi, e Ilaria Jovine, 111-134. Firenze: All'insegna del Giglio, 2017.
- Modolo, Mirco. "Fotografare per conservare: libera riproduzione come opportunità per la tutela del patrimonio archivistico e bibliografico". In *Dalla tutela al restauro del patrimonio librario e archivistico*, a cura di Melania Zanetti, 107-120. Venezia: Ca' Foscari, 2018.
- Montella, Massimo. *Il capitale culturale*. Macerata: EUM, 2009.
- Pavolini, Carlo. *Eredità storica e democrazia. In cerca di una politica per i beni culturali*. Roma: Scienze e lettere, 2017.
- Ravagnan, Annamaria, e Chloé Dall'Olio. "Il museo come luogo di «diletto»". In *Cultura e salute. La partecipazione culturale come strumento per un nuovo welfare*, a cura di Enzo Grossi, e Annamaria Ravagnan, 85-102. Milano: Springer 2013.
- Volpe, Giuliano. "A proposito delle concessioni di scavo e dei rapporti tra Università e Soprintendenze". *Post Classical Archaeologies* 3 (2013): 301-310.
- Volpe, Giuliano. *Un patrimonio italiano. Beni culturali, paesaggio e cittadini*. Novara: Utet, 2016.
- Volpe, Giuliano (Volpe 2017a). Assunzioni, risorse e stabilità: ecco cosa serve ora ai Beni Culturali. In Huffington Post, 28.02.2017, [http://www.huffingtonpost.it/giuliano-volpe/assunzioni-risorse-e-stabilita-ecco-cosa-serve-ora-ai-beni-culturali\\_b\\_15025172.html](http://www.huffingtonpost.it/giuliano-volpe/assunzioni-risorse-e-stabilita-ecco-cosa-serve-ora-ai-beni-culturali_b_15025172.html)
- Volpe, Giuliano (Volpe 2017b). *Il mio intervento alla seduta CS\_BCP-CUN del 12 luglio*, 2017. Consultato il 14 Novembre 2018. Disponibile all'URL: [http://www.giulianovolpe.it/it/14/Il\\_mio\\_intervento\\_alla\\_seduta\\_CS\\_BCP-CUN\\_del\\_12\\_luglio/710/](http://www.giulianovolpe.it/it/14/Il_mio_intervento_alla_seduta_CS_BCP-CUN_del_12_luglio/710/).
- Volpe, Giuliano (Volpe 2018a). "Legalità e inclusione sociale: verso il diritto a paesaggi di qualità". In *Stati Generali del Paesaggio, Stati generali del Paesaggio, Atti (Roma, 25-26 ottobre 2017)*, 183-185. Roma: Gangemi, 2018.
- Volpe, Giuliano (Volpe 2018b). "Risposta a D'Andria". "Esiste ancora la Magna Grecia? Requiem o sostegno per la riforma Franceschini". *Archeologia Viva*, 189 (maggio-giugno 2018), 68-73.
- Volpe, Giuliano (Volpe 2018c). "Rapporto sullo stato dei beni culturali". *Il Giornale dell'Arte* 388 (luglio-agosto 2018): 4.
- Volpe, Giuliano (Volpe c.s.). "Per un'archeologia al futuro: globale, pubblica, partecipata (e anche un po' più coraggiosa)". In *Archeologia quo vadis?, Atti del workshop internazionale (Catania, 18-19 gennaio 2018)*, a cura di Daniele Malfitana, in corso di stampa.