

SUPPLEMENTI

# La valorizzazione dell'eredità culturale in Italia

Atti del convegno di studi in  
occasione del 5° anno della rivista  
(Macerata, 5-6 novembre 2015)

505

IL CAPITALE CULTURALE

*Studies on the Value of Cultural Heritage*

**JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE**

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism  
University of Macerata

IL CAPITALE CULTURALE  
*Studies on the Value of Cultural Heritage*  
Supplementi 05 / 2016

---

**eum**

## Il Capitale culturale

*Studies on the Value of Cultural Heritage*

Supplementi 05, 2016

ISSN 2039-2362 (online)

ISBN 978-88-6056-485-6

© 2016 eum edizioni università di macerata

Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

### *Direttore*

Massimo Montella

### *Co-Direttori*

Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi, Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela Di Macco, Daniele Manacorda, Serge Noiret, Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino, Girolamo Sciuolo

### *Coordinatore editoriale*

Francesca Coltrinari

### *Coordinatore tecnico*

Pierluigi Feliciati

### *Comitato editoriale*

Giuseppe Capriotti, Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola, Enrico Nicosia, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni

### *Comitato scientifico - Sezione di beni culturali*

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen Vitale

### *Comitato scientifico*

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano, Fiorella Dallari, Stefano

Della Torre, Maria del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace, Raffaella Morselli, Olena Motuzenko, Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo Pongetti, Adriano Prosperi, Angelo R. Pupino, Bernardino Quattrococchi, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Sciuolo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi, Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

### *Web*

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

### *e-mail*

[icc@unimc.it](mailto:icc@unimc.it)

### *Editore*

eum edizioni università di macerata, Centro direzionale, via Carducci 63/a - 62100 Macerata

tel (39) 733 258 6081

fax (39) 733 258 6086

<http://eum.unimc.it>

[info.ceum@unimc.it](mailto:info.ceum@unimc.it)

### *Layout editor*

Marzia Pelati

### *Progetto grafico*

+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA

Rivista riconosciuta CUNSTA

Rivista riconosciuta SISMED

Rivista indicizzata WOS

# La valorizzazione dell'eredità culturale in Italia

Atti del convegno di studi in occasione del 5°  
anno della rivista  
(Macerata, 5-6 novembre 2015)

a cura di Pierluigi Feliciati

# Abilità professionali e percorsi formativi

Giuliano Volpe\*

Ringrazio per l'invito e soprattutto per aver voluto organizzare questo seminario di due giorni, estremamente utile, anche perché caratterizzato – commentavamo già ieri – da un dibattito vero, libero, non accademico.

Oggi discuteremo non solo della formazione universitaria, ma della formazione *tout court* nel campo dei beni culturali. È un tema che docenti e studenti vivono quotidianamente, e per questo oggi chiederei in particolare agli studenti di partecipare a questo dibattito portando le loro riflessioni, le loro critiche, le loro aspirazioni, per noi fondamentali per cercare di costruire insieme soluzioni migliori. Ringrazio in particolare Massimo Montella per l'invito a presiedere questa sessione sulle abilità professionali e i percorsi formativi e per avermi affidato il compito di tracciare un quadro sull'attuale esperienza formativa universitaria. Oggi sentiremo più voci che, com'è bene che sia, saranno espressione del mondo dell'università e del MiBACT (che in questa fase in particolare sta facendo uno sforzo importante di integrazione sistematica con l'università, non più basata sui buoni rapporti occasionali tra il singolo soprintendente, il singolo funzionario e il singolo professore universitario): sarà quindi la direttrice Caterina Bon Valsassina a parlarci della nuova Direzione generale "Educazione e ricerca", una delle novità importanti della riforma Franceschini. Una novità con potenzialità molto interessanti e che per questo va sostenuta. Abbiamo oggi anche il mondo di Federculture, con Claudio Bocci, e

\* Giuliano Volpe, presidente del Consiglio Nazionale dei Beni Culturali, Professore ordinario di Archeologia Cristiana e Medievale, Università di Foggia, Dipartimento di Studi umanistici. Beni culturali, Lettere, Scienze della Formazione, via Arpi, 176, 71121, Foggia, email: [giuliano.volpe@unifg.it](mailto:giuliano.volpe@unifg.it).

il mondo dei Musei con Daniele Jallà. Avremo, infine, con Sergio Vasarri, una testimonianza della formazione svolta nelle regioni e negli enti locali.

Aprò delineando un sintetico e necessariamente parziale quadro della situazione nel campo della formazione universitaria: a questo compito vorrei anche affiancare anche quello di avanzare alcune proposte per un futuro che spero non sia troppo lontano.

L'attuale stato della formazione non è particolarmente esaltante, come peraltro è ben noto a tutti noi, professori universitari e studenti, che la viviamo da protagonisti. Il tema è stato affrontato in varie sedi: faccio riferimento, per esempio, ad alcuni seminari, alcuni più risalenti nel tempo, alcuni più recenti, promossi dall'associazione Bianchi Bandinelli, uno degli ultimi dei quali ha affrontato il tema con un titolo molto interessante<sup>1</sup>. Ci sono già state anche recentemente occasioni per affrontare questo argomento: io stesso me ne sono occupato in parte in un libro recente<sup>2</sup>, così come ne parla Manacorda nel suo *L'Italia agli Italiani*<sup>3</sup>.

A un quindicennio dall'introduzione nell'Università italiana del sistema 3+2 è possibile un bilancio, con luci e ombre. Molti hanno contestato duramente il nuovo sistema e rimpiangono il passato (quasi che l'Italia potesse restare fuori dall'Europa anche nel campo della formazione), ma dobbiamo riconoscere che è stata soprattutto la cattiva applicazione del nuovo sistema a provocare i maggiori danni. Ne indico alcuni:

- L'istituzione di corsi dai titoli e dai percorsi più fantasiosi (alla cui proliferazione non furono estranee le stesse indicazioni ministeriali);
- la frammentazione selvaggia dell'insegnamento, con una iniziale moltiplicazione di corsi di 2-3 cfu e di esami (anche più di quaranta nel triennio), esito di accanite battaglie accademiche di accaparramento di crediti, con una concezione sempre più ragionieristica dell'insegnamento e dello studio misurato in ore e minuti, contraddetto poi nella pratica dall'assenza di un rapporto ragionevole tra numero di crediti e carico di lavoro; ricordo ad esempio corsi di soli 3 cfu che avevano conservato l'impostazione dei vecchi corsi della laurea quadriennale;
- la moltiplicazione eccessiva e non programmata delle sedi, dappertutto decentrate, e la totale autoreferenzialità del mondo accademico, del tutto disinteressato ai profili in uscita;

<sup>1</sup> Convegno tenutosi a Roma il 27 settembre 2012, *L'Italia dei beni culturali. Formazione senza lavoro, lavoro senza formazione*, di cui sono stati pubblicati gli Atti nell'Annale n. 23, (2014), <<http://www.bianchibandinelli.it/pubblicazioni/annali-abb/annale-n-23-2014-litalia-dei-beni-culturali-formazione-senza-lavoro-lavoro-senza-formazione/>>. In questa occasione Giuliano Volpe si è occupato di illustrare *Le proposte per la professione dell'archeologo*, ivi, pp. 199-203. Si veda anche *L'Università nel sistema della tutela. I beni archeologici*, Atti della Giornata di Studi (Roma, 10 dicembre 1998), Annali dell'Associazione Bianchi Bandinelli, 6, Roma, 1999.

<sup>2</sup> Volpe G. (2015), *Patrimonio al futuro. Un manifesto per i beni culturali e il paesaggio*, Milano: Electa.

<sup>3</sup> Manacorda D. (2014), *L'Italia agli italiani. Istruzioni e ostruzioni per il patrimonio culturale*, Bari: Edipuglia.

- la totale separazione del MIUR rispetto al MiBACT (con i due ministeri, solo quarant'anni fa parte di un unico ministero, che nella migliore delle ipotesi si sono ignorati e nella peggiore si son fatti la guerra) e al mondo del lavoro e delle professioni;
- la mancanza di una vera differenziazione di impostazioni, contenuti e obiettivi tra triennio e biennio magistrale (e a volte anche rispetto alle scuole di specializzazione).
- Vorrei, però, sottolineare anche alcuni innegabili aspetti positivi, tra cui mi limito a questi:
- la nascita di lauree specifiche in archeologia o in storia dell'arte e in altre discipline distinte da quelle genericamente in Lettere della vecchia laurea quadriennale (anche se ultimamente assistiamo ad un ritorno indietro, verso lauree generaliste);
- l'adozione di un percorso finalmente quinquennale nel nostro ambito;
- l'inserimento di discipline di ambito scientifico e tecnologico e di attività professionalizzanti, prima nella maggior parte dei casi estranee ai vecchi corsi di laurea;
- il riconoscimento delle attività sul campo e in laboratorio, degli stages e dei tirocini, e altri ancora, insomma una serie di attività che hanno avvicinato i nostri allievi maggiormente ad un'attività professionale.

Personalmente non sarei del tutto contrario – ma lo dico con prudenza, consapevole dei problemi connessi – a un passaggio a un ciclo unico quinquennale, anche perché spesso troppo spesso 3+2 non fa cinque (e nemmeno zero come qualcuno ha proposto<sup>4</sup>), ma sei, sette, otto. Insomma, pur non abbandonando il 3+2, si dovrebbe costruire un percorso più continuativo del quinquennio, ma soprattutto si dovrebbe tornare a garantire una solida formazione di base, soprattutto nel triennio: una formazione solida e molto trasversale, assolutamente utile per il futuro degli studenti. Sul 3+2 e sull'opzione della laurea quinquennale ci sono legittimamente opinioni diverse. Potremmo, però, essere tutti d'accordo nel considerare il livello triennale sostanzialmente inadeguato, per come è stato concepito, allo svolgimento di una qualsiasi attività professionale nel campo dei beni culturali. Eppure non mi sembra questo il problema principale, perché non c'è dubbio che in realtà potrebbero esserci professioni da svolgere con un percorso triennale. Ma senza confondere i due percorsi, solo triennio e triennio + magistrale. C'è stata, lo ricorderanno alcuni di voi, l'esperienza non positiva dei diplomi universitari, pensata in questo senso, ma anche quella vissuta male dal mondo dell'università. Anche in quel caso non si fece altro che replicare le stesse cose fatte nel normale percorso universitario.

Voglio fare un esempio di un rapporto più efficace tra formazione e mondo del lavoro – ma gli esempi potrebbero essere tantissimi – con un cenno alla

<sup>4</sup> Beccaria G.L., a cura di (2004), *Tre più due uguale a zero. La riforma dell'Università da Berlinguer alla Moratti*, Milano: Garzanti.

figura mitica del custode di un museo o di un'area archeologica. Una figura tradizionale, silente, solitario, isolata e muta, oggi inattuale, come diceva Daniele Jallà. È evidente che servano oggi figure professionali completamente diverse: il personale nelle sale di un museo o in un'area archeologica svolge una funzione preziosa, importante, perché rappresenta il primo e spesso unico contatto tra il visitatore e il monumento o il sito visitato. Dovrebbe essere quindi una di quelle figure cui dedicare la maggiore attenzione, in quanto interfaccia tra i visitatori e la struttura museale. Dovrebbe essere, cioè, in grado di dare informazioni adeguate, di parlare un'altra lingua, di possedere soprattutto ottime qualità relazionali. Mi chiedo perché se si visita un museo privato, come quello della Fondazione Prada a Milano, si incontrano giovani molto preparati, in eleganti divise, pronti a fornire informazioni, mentre quasi mai nei musei statali, o, in generale, in quelli pubblici, si riscontrano condizioni analoghe? Quei giovani sono nostri studenti universitari che svolgono un periodo di lavoro, ovviamente da retribuire in maniera adeguata. Vorrei essere chiaro: non sto parlando di volontariato (che è una risorsa preziosa, ma che non deve mai essere sostitutiva del lavoro, bensì integrativa), né si può e si deve risolvere tutto solo con stage e tirocini. Potrebbe trattarsi di una forma di lavoro svolto nel corso della formazione universitaria, un'esperienza preziosa anche per il futuro, prescindendo dalla professione che ognuno svolgerà in maniera più stabile: si imparerebbe ad avere rapporti col pubblico, a dare delle informazioni, a parlare ai bambini o agli anziani, a capire meglio il punto di vista, le esigenze e le sensibilità dei fruitori di un luogo della cultura. Sarebbe un'esperienza da svolgere durante il periodo degli studi anche per mantenersi agli studi, per poi passare a fare altro, quindi garantendo un ricambio continuo.

Dobbiamo ammettere, in definitiva, che è stata una cattiva applicazione del 3+2 a produrre alcuni errori e degenerazioni, non il modello in sé. Abbiamo inventato professioni fantasiose, non abbiamo garantito un minimo di omogeneità a livello nazionale tra i percorsi formativi, abbiamo eccessivamente frammentato e duplicato i corsi di studio di primo e di secondo livello, ma anche e soprattutto le scuole di specializzazione e i dottorati. Mi limito a citare due soli esempi che conosco per esperienza diretta.

Sono professore nell'Università di Foggia e sono stato anche rettore di quell'università e ho sempre pensato che fosse necessaria, innanzitutto per i nostri studenti, una maggiore collaborazione e integrazione tra le varie università a livello territoriale. Che senso ha in un territorio compreso tra Puglia, Basilicata e Molise avere attive cinque lauree magistrali in archeologia (LM 2, sia pure con configurazioni diverse), e ben quattro scuole di specializzazione in archeologia? Il progetto, tentato durante la mia esperienza di rettore, di dar vita ad una federazione tra le sei università pubbliche di queste tre regioni (UniSEI, Università del Sud Est d'Italia) e anche meno ambizioni tentativi di istituire lauree magistrali e scuole di specializzazione inter-ateneo, sono naufragati sia per la mancanza di lungimiranza e la difesa di piccoli interessi locali da parte



di molti colleghi sia per il mancato sostegno dello stesso Ministero ad iniziative di tal tipo.

Allargando lo sguardo a livello nazionale e tornando al discorso sulle lauree triennali nella fase iniziale del sistema 3+2, propongo questo interrogativo: che senso ha avuto istituire una serie di corsi triennali in archeologia subacquea e navale in molte università italiane, per esempio a Viterbo, e addirittura decentrarne alcuni in sedi periferiche, a Trapani, a Oristano, a Ravenna? In una fase iniziale della formazione, in cui si dovrebbero fornire le basi culturali e metodologiche generali di un archeologo (che, successivamente, potrebbe specializzarsi nell'archeologia subacquea e navale o in altri ambiti specifici), si è preteso di formare presunti "specialisti" in un ambito assai settoriale. Il fatto poi che tali corsi non prevedessero nemmeno l'obbligo di svolgere attività archeologica subacquea rappresenta solo un dettaglio, che rende la vicenda ancor più paradossale<sup>5</sup>. In tal modo si sono introdotti in un amalgama confuso sia elementi pseudo-professionalizzanti (dopo la non positiva esperienza dei Diplomi Universitari) sia pillole di formazione di base.

Una solida formazione di base, al contrario, rappresenta il prezioso patrimonio per ulteriori approfondimenti e specializzazioni. Servirebbero lauree magistrali con significative attività sul campo e laboratori, stage, tirocini e – se non obbligatorie, almeno molto sollecitate – esperienze all'estero. Dovremmo ridare un valore importante alla laurea magistrale e alla tesi di laurea magistrale, un momento formativo molto importante, che consente al laureando un confronto con un'attività di ricerca personale e con la sperimentazione, l'elaborazione e l'interpretazione dei dati. Si è andato, al contrario, dissipando rapidamente proprio quel vero patrimonio dell'Università italiana: la solida formazione di base dei nostri laureati, tanto nel campo dei contenuti culturali, storici, filologico-letterari, archeologici e storico-artistico quanto in quello propriamente metodologico e tecnologico. Un danno aggravato dal sempre più basso livello di preparazione scolastica dei diplomati nei licei e nelle scuole tecniche e professionali, questi ultimi sempre più numerosi nei Corsi di Laurea in Beni Culturali.

Abbiamo così creato figure inadeguate e del tutto estranee ad ogni prospettiva lavorativa, senza alcun rapporto con gli interlocutori più diretti: il MiBACT e il mondo delle professioni e delle imprese operanti nel campo dei beni culturali.

Negli ultimi anni la situazione sta addirittura peggiorando, passando da un eccesso di frammentazione e settorializzazione ad un eccesso di generalismo.

<sup>5</sup> Giuliano Volpe ha affrontato recentemente questo tema in Volpe G., Leone D., Turchiano M. (2014), *Archeologia subacquea e "archeologia globale dei paesaggi" tra formazione, ricerca e tutela*, in *Atti del III Convegno di Archeologia Subacquea (Manfredonia, 4-6 ottobre 2007)*, a cura di D. Leone, M. Turchiano, G. Volpe, Bari: Edipuglia, pp. 11-16 e Volpe G. (2016), *Per un'archeologia globale dei paesaggi (terrestri e) subacquei*, in *Le regole del gioco. Tracce archeologi racconti. Studi in onore di Clementina Panella*, a cura di A.F. Ferrandes, G. Pardini, Roma: Edizioni Quasar, pp. 745-752.

Per effetto del combinato disposto fra vari fenomeni stiamo assistendo al disintegrazione del sistema formativo costruito nell'ultimo quindicennio: la crisi delle iscrizioni ai nostri corsi, legata ovviamente al problema della mancanza di sbocchi lavorativi, unita all'esplosione della bolla dell'oggettivo eccesso di offerta, i pensionamenti e il blocco del *turn over*, le recenti norme sulla sostenibilità dei corsi, sia dei corsi triennali sia delle lauree magistrali e anche dei dottorati, stanno portando alla scomparsa di interi corsi e sedi universitarie e ad una sorta di "evaporazione indiscriminata", che è cosa ben diversa da un approccio interdisciplinare e olistico, che invece sarebbe auspicabile.

La prima Facoltà di beni culturali istituita in Italia, a Viterbo, ha chiuso i battenti. E anche la mia Università ha recentemente deciso di disattivare la laurea magistrale in archeologia pur disponendo di un cospicuo corpo docente e di un consistente pacchetto di attività di ricerca in campo archeologico (anche molto ben valutate da quell'ANVUR che poi fissa le regole per la sostenibilità dei corsi). Le aggregazioni dei corsi nelle Università non nascono da un progetto culturale ma dalla disponibilità dei docenti da mettere insieme per reggere un corso.

Perché non si riesce a lavorare in termini di sistema universitario? Perché non si riescono a creare lauree magistrali inter-ateneo di migliore qualità? Perché norme stupide relative al dottorato di ricerca (che obbligano ogni Università a partecipare ad un corso con ben tre borse) stanno trasformando anche il momento della formazione di terzo livello in corsi basati su aggregazioni generaliste, localiste e opportuniste?

Lo specialismo è assolutamente necessario per il progresso delle conoscenze ma è dannoso se porta all'isolamento e alla autoreferenzialità. Allo stesso modo anche una formazione che rischia di essere sempre, tanto al primo quanto al secondo e terzo livello, di livello generalista produce risultati poco soddisfacenti. Serve equilibrio, e servono differenziazioni tra i vari livelli (mentre spesso gli stessi docenti insegnano, quasi con lo stesso tipo di corso, alla triennale, alla magistrale, alle specializzazioni e al dottorato). La soluzione a questa situazione richiederebbe ai professori universitari un po' più di coraggio e un po' più di capacità di lavoro insieme, per garantire una maggiore e più elevata qualità formativa e maggiori occasioni di professionalizzazione, con un respiro internazionale, mettendo in comune esperienze, strumentazioni, laboratori e biblioteche.

È utile fornire qualche dato: una recente ricerca, molto interessante, si è occupata delle professioni nel campo dell'archeologia<sup>6</sup>. Analizzando un campione di 700 archeologi professionisti è emerso che il 31% ha un diploma

<sup>6</sup> Report DISCO 2014-Discovering Archaeologists of Europe 2014, <[http://www.archeologi-italiani.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=701&Itemid=362&lang=it](http://www.archeologi-italiani.it/index.php?option=com_content&view=article&id=701&Itemid=362&lang=it)>. Si veda anche il *Censimento nazionale degli archeologi*, a cura dell'Associazione Nazionale Archeologi, 2011, <<http://www.archeologi.org/professione/censimento.html>>.

di specializzazione, il 6% un titolo post-dottorato, il 15% un dottorato, il 25% una laurea magistrale, il 14% una vecchia laurea quadriennale, mentre solo il 6% la laurea triennale. Nel 2008, per un bando di 100 posti nel MiBACT si presentarono 5.551 specializzati o dottori di ricerca. Sarà interessante confrontare la situazione con il prossimo concorso di 500 posti bandito dal MiBACT: un bando che dovrà prevedere, si spera, come requisiti di accesso un titolo universitario di terzo livello (specializzazione o dottorato)<sup>7</sup>. Nonostante i tanti problemi dell'Università italiana, però (ne ho citati alcuni, altri li ho omessi, e me ne scuso), va rilevata ancora un'ampia soddisfazione della formazione universitaria ricevuta dai nostri laureati e dai nostri specializzati, se il 64% di quel campione si è dichiarato soddisfatto della formazione ricevuta, considerata buona o abbastanza buona. Accanto a questo dato interessante, la stragrande maggioranza afferma di non aver riscontrato problemi nella ricerca del lavoro a causa dei deficit formativi, ovvero la formazione ricevuta non ha condizionato negativamente l'attività lavorativa che ha svolto. Lo stesso campione, però, ammette che avrebbe gradito avere una maggiore formazione nel campo della pratica professionale, della legislazione, della sicurezza, dell'informatica, dell'economia dei beni culturali. È interessante confrontare questi dati con la situazione dei primi anni '90, quando ad esempio al convegno *La Laurea non fa l'archeologo*<sup>8</sup> si lamentava in particolare una mancanza di pratica e attività sul campo. Oggi invece si richiedono altre competenze. Penso anche alla quasi totale assenza di formazione nel campo della gestione dei luoghi della culturale, della comunicazione, della promozione. Eppure nella pratica si sono andate formando, quasi spontaneamente, nuove professioni: si pensi a quelle testimoniate in un recente bel libro, *Archeostorie*<sup>9</sup>.

Emerge con forza le necessità di ripensare completamente il rapporto tra MiBACT e MIUR, e tra i due ministeri e il mondo delle professioni, uscendo definitivamente da una logica di contrapposizione e avviandoci finalmente verso una visione di sistema statale integrato. Una vera e propria rivoluzione in tal senso sarebbe rappresentata dalla costituzione di unità operative miste, a scala territoriale, tra Soprintendenze, Università e CNR, cioè i cd. "policlinici dei beni culturali e del paesaggio", per certi versi simili, in campo sanitario, alle Aziende Ospedaliere Universitarie. Ne abbiamo parlato in varie occasioni, e per primo Andrea Carandini aveva lanciato questa idea tanti anni fa<sup>10</sup>. Una collaborazione tra docenti, ricercatori, tecnici, funzionari, la condivisione di laboratori,

<sup>7</sup> Così è stato effettivamente, cfr. <[http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza\\_asset.html\\_1575721874.html](http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1575721874.html)>.

<sup>8</sup> *La laurea non fa l'archeologo*, *Atti della Tavola Rotonda (Roma 1992)* (1993), Mantova: SAP Società Archeologica Padana.

<sup>9</sup> Dal Maso C., Ripanti F., a cura di (2015), *Archeostorie. Manuale non convenzionale di archeologia vissuta*, Milano: Cisalpino Istituto Editoriale Universitario.

<sup>10</sup> Carandini A. (1993), *La formazione degli archeologi nel rapporto tra mondo universitario e Ministero BBCC*, in *La laurea non fa l'archeologo*, cit., pp. 105-107.

biblioteche, strumentazioni, l'integrazione di competenze e di professionalità potrebbero, infatti, garantire risultati positivi nella ricerca, nella tutela, nella comunicazione, nella valorizzazione, a tutto vantaggio in particolare degli studenti, cioè i futuri funzionari delle Soprintendenze o liberi professionisti, che svolgerebbero tirocini non episodici collaborando concretamente alle attività delle istituzioni.

Studenti, specializzandi, dottorandi, con varie forme di coinvolgimento a seconda del grado raggiunto negli studi, potrebbero alternare le lezioni in aula, lo studio in biblioteca al lavoro in laboratori per la diagnostica, la classificazione, il restauro, effettuare stage in un museo, in una biblioteca, in un archivio a diretto contatto con il pubblico, affrontare le difficoltà di sopralluoghi nel territorio, del controllo di cantieri, di restauri o di attività edilizie. I funzionari di una soprintendenza potrebbero tenere corsi e seminari nelle aule universitarie, condurre ricerche sistematiche pluriennali con i colleghi universitari, mettere in comune banche dati e prodotti digitali, elaborare insieme progetti internazionali, e, a loro volta, i docenti e i ricercatori farsi carico di un supporto nel controllo del territorio, nelle attività di schedatura, negli allestimenti museali, nella gestione, nella comunicazione.

Una revisione totale è necessaria in particolare nel terzo livello, cioè quello *post lauream*, dove vige un vero caos tra master e scuole di specializzazione, oltre ai dottorati di ricerca ormai divenuti iper-generalisti e spesso attivati in singole sedi universitarie. Basti pensare che nel solo ambito archeologico sono attualmente attive ben 18 scuole di specializzazione (mentre 12 sono quelle di Storia dell'Arte, 6 di Architettura e paesaggio, 2 di Demo-etno-antropologia, 1 di Beni archivistici e librari) con un numero esorbitante di posti disponibili (ovviamente coperti solo in parte). Non disponendo di sistemi di valutazione della formazione garantita dalle Scuole, è preferibile non esprimere giudizi sulla qualificazione di alcune di esse. Più difficile è quantificare il numero dei Dottorati di Ricerca nei vari ambiti.

Ora si prevede l'avvio dell'esperienza della Scuola di Specializzazione di Pompei, collegata con la Scuola Archeologica Italiana di Atene, l'unica scuola italiana all'estero, che da anni conosce una situazione di grande difficoltà a causa dei tagli al budget.

Non deve essere persa quest'occasione per mettere ordine in una materia che si è andata sempre più intrucando, con iniziative del tutto scollegate tra di loro, da parte delle varie Università, a tutto danno dei giovani e delle loro reali possibilità di lavoro. Le Scuole di Specializzazione, che rappresentano una peculiarità italiana, erano nate con l'intento di garantire l'alta formazione dei funzionari delle Soprintendenze, ma da tempo non è più così. Ripensate per i liberi professionisti, raramente riescono a fornire una formazione adeguata, anche perché spesso ripropongono corsi simili a quelli della laurea triennale e della laurea magistrale e forniscono nozioni già acquisite. Quando il Dottorato di Ricerca fu istituito nel nostro Paese, oltre trent'anni fa, si pensava a due

percorsi distinti, uno orientato verso la carriera universitaria e la ricerca l'altro con sbocchi nelle Soprintendenze e nelle professioni dei beni culturali, che proprio in quegli anni si andavano affermando sul campo<sup>11</sup>. Sappiamo bene, però, che questa prospettiva non si è mai realizzata e comunque non ha più senso da molto tempo. Perché allora non unificare i due attuali canali paralleli della formazione di terzo livello, valorizzando il Dottorato di Ricerca, che è l'unico titolo riconosciuto a livello internazionale? Sono molti, peraltro, i giovani in formazione che acquisiscono entrambi i titoli, allungando la durata di un infinito percorso di formazione. Come evidenzia Claudio Gamba nel volume ricordato dell'ABB, «ci troviamo [...] di fronte a giovani che da una parte si formano per lavorare e dall'altra si specializzano perché non trovano lavoro, alimentando quel circolo vizioso per cui più ci si forma e più si è respinti da un mercato del lavoro che vuole assumere a basso costo e con mansioni elastiche»<sup>12</sup>.

Sarebbe, soprattutto, necessario ridurre drasticamente il numero delle Scuole, renderle strutture comuni a più Università, a scala regionale o interregionale, e soprattutto integrarle fortemente con le Soprintendenze e con il mondo delle professioni, rivedendo gli ordinamenti, risalenti alla riorganizzazione del Ministro Letizia Moratti, in modo da renderle effettivamente rispondenti alle esigenze del lavoro e delle professioni dei beni culturali. Meno Scuole, ma più qualificate, con allievi impegnati nelle attività sul campo, nelle Soprintendenze, nei musei, nelle biblioteche, negli archivi.

Tali Scuole di Specializzazione potrebbero costituire il vero perno intorno al quale sperimentare la costituzione dei "policlinici dei beni culturali", possibilmente introducendo anche forme di compenso per gli specializzandi (cioè borse o contratti di specializzazione), che opererebbero anche nel vivo delle attività di tutela e valorizzazione, esattamente come per i loro colleghi specializzandi medici impegnati nelle cliniche universitarie.

È inoltre allo studio l'istituzione di una Scuola Nazionale del Patrimonio (SNP), gestita congiuntamente da MiBACT e MIUR, la cui proposta è già presente nella relazione della Commissione D'Alberti, istituita dal Ministro Massimo Bray<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Cfr. *La laurea non fa l'archeologo*, cit.

<sup>12</sup> Gamba C. (2012), *Lavorare per i beni culturali: sbocchi professionali, modalità di accesso e paradossi del precariato*, in *L'Italia dei beni culturali. Formazione senza lavoro, lavoro senza formazione*, cit., p. 53.

<sup>13</sup> *Commissione per il rilancio dei beni culturali ed il turismo e per la riforma del Ministero in base alla disciplina sulla revisione della spesa*, presieduta da Marco D'Alberti, Università di Roma "Sapienza", istituita con D.M. del 9 agosto 2013. La relazione finale, del 31 ottobre 2013, in <[http://www.camc.consultauniversitaria.it/index.php?option=com\\_joomdoc&task=document.download&path=documenti-pubblici/la-relazione-finale-della-commissione-d-alberti&Itemid=104](http://www.camc.consultauniversitaria.it/index.php?option=com_joomdoc&task=document.download&path=documenti-pubblici/la-relazione-finale-della-commissione-d-alberti&Itemid=104)>.

Non è però ancora chiaro il progetto<sup>14</sup>. Diversamente da quanto hanno proposto altri, che pensano a una scuola di specializzazione del MiBACT, che sostanzialmente perfezionerebbe la preparazione disciplinare e che sarebbe articolata in una fase comune e una fase specifica per ogni settore<sup>15</sup>, io credo che la SNP debba costituire un luogo che, al contrario, insegni al lavoro interdisciplinare e all'approccio olistico al patrimonio culturale e paesaggistico, con una particolare attenzione alla comunicazione, alla progettazione, alla pianificazione territoriale, alla gestione, al *fund raising* e *crowdfunding*, ai rapporti con gli enti locali, etc.<sup>16</sup>. Ma soprattutto sarebbe opportuno dar vita a una scuola che possa curare non solo la formazione e l'aggiornamento costante del personale del MiBACT, ma anche il suo reclutamento, analogamente a quanto accade in Francia con *l'Institut du Patrimoine*, che prevede anche una lista di idonei dalla quale attingono gli enti locali. Gli ammessi alla SNP, già in possesso di un'adeguata formazione disciplinare (dottori di ricerca e/o specializzati), dovrebbero, quindi, trascorrere un periodo non eccessivamente lungo (12 mesi, al massimo 18 comprensivo di un tirocinio semestrale, possibilmente all'estero) di formazione e di stages pratici, retribuito, al termine del quale avrebbero l'immissione diretta nei ranghi del MiBACT, il giorno dopo la fine del corso.

In tal modo si supererebbe definitivamente anche la prassi dei mega-concorsi banditi ogni 10-20 anni, con migliaia di candidati, che in passato hanno determinato immissioni di massa, provocando il blocco per intere generazioni. Insomma, pochi posti ma tutti gli anni, sulla base di una seria e corretta pianificazione. Si potrebbe, infine, costituire, come avviene in Francia, una lista di idonei dalla quale attingere per il personale operante nel campo dei beni culturali nelle Regioni e negli Enti locali, evitando in tal modo certi concorsi locali spesso di discutibile rigore.

Anche in questo caso, bisognerebbe, cioè, acquisire dalle migliori esperienze straniere gli aspetti positivi, ma progettando e valorizzando una "via italiana" nelle politiche dei beni culturali.

Un compito imprescindibile dell'Università riguarda oggi gli sbocchi lavorativi, sia nella erogazione di competenze professionali realmente spendibili, sia nella proposta di stage e tirocini, sia nella creazione di società di spin-off. Insomma è necessario passare da saperi disciplinari a saperi professionali.

<sup>14</sup> Nel frattempo, dopo il convegno, la SNP è stata istituita (direttore la prof. Maria Luisa Catoni, presidente il prof. Sabino Cassese), anche se i contenuti e il progetto sono ancora da definire; si tratta di un corso biennale, a numero chiuso, di quarto livello, post specializzazione/dottorato; un percorso formativo è riservato a stranieri nel quadro di accordi bilaterali con altri Paesi.

<sup>15</sup> Montanari T. (2014), *Per una Scuola del Patrimonio*, in *De Tutela. Idee a confronto per la salvaguardia del patrimonio culturale e paesaggistico*, a cura di L. Carletti, C. Giometti, Pisa: ETS, pp. 103-107.

<sup>16</sup> Giuliano Volpe se ne è occupato in Id. (2015), *Per i "Policlinici dei beni culturali e del paesaggio" e per la "Scuola Nazionale del Paesaggio"*, «Ananke», n. 76, settembre, pp. 42-45 e in Id. (2015), *Patrimonio al futuro*, cit., pp. 47-51.

Un tema di straordinaria attualità riguarda, infine, la formazione continua: le conoscenze, le metodologie, le tecniche e le tecnologie rischiano di essere rapidamente obsolete. Le professioni dei beni culturali richiedono studio continuo, aggiornamento, approfondimento critico e metodologico. È questa una nuova ulteriore importante missione, che l'Università ancora stenta a valutare pienamente.

Sono insomma felice che qui a Macerata si discuta di questi argomenti, che stranamente sembrano interessare poco i professori universitari. Aspetto ancora di partecipare ad un'assemblea delle consulte universitarie in cui si discuta di questi temi e si elaborino proposte di riforma, senza dover attendere l'ennesima modifica calata dall'alto (ovviamente e inevitabilmente con le tardive proteste dei professori). A maggior ragione sono felice che Massimo Montella ci abbia dato l'occasione per riflettere e confrontarci.

Claudio Bocci\*\*

Grazie, professor Volpe, ci vediamo ormai molto spesso a dei convegni, e con molto piacere. Sono qui in questa aula con molti giovani a cui vorrei provare a dare anche qualche parola di speranza, di confidenza e di opportunità di poter lavorare con il patrimonio culturale, con la cultura, con le industrie culturali creative in questo Paese.

L'intervento del professor Volpe introduce una tematica che a noi sta molto a cuore, l'opportunità di un approccio olistico, cioè l'idea di evitare una verticalizzazione delle competenze legate alla semplice tutela e conservazione del patrimonio. L'esperienza italiana, ma anche quella europea, ci insegnano che dobbiamo tenere insieme i processi di tutela, valorizzazione e gestione del patrimonio culturale. Ovvero, l'intuizione del professor Volpe di provare a tenere insieme questi aspetti e accrescere le competenze di chi si avvicina allo studio delle competenze umanistiche della cultura, dell'archeologia, dell'architettura non solo come competenze verticali specialistiche, ma che rispondano a una visione integrata di quello che è un processo unico. Quando andiamo ad introdurre questa parola "gestione", dobbiamo capire bene di cosa stiamo parlando. La gestione nella sua stessa natura introduce una cultura che ha molto a che fare con una cultura di impresa, aziendalistica, vorrei dire. Il concetto di azienda in sé porta la necessità di ottimizzazione delle risorse: credo che dobbiamo avviarci a ragionare su un sentiero in cui questo tema dell'ottimizzazione delle risorse e della cultura di gestione siano centrali. Un convegno come questo, soprattutto in questo contesto, legato soprattutto alla prospettiva dei giovani che si affacciano al mondo del lavoro e che intendono,

\*\* Claudio Bocci, direttore di Federculture, Via di Villa Patrizi, 10, 00161, Roma, email: bocci@federculture.it.

immagino anche con piacere, con dedizione, con passione, legare la loro vita professionale alla cultura, è particolarmente importante.

Stiamo ragionando, ad esempio – introduco un piccolo inciso – con il dottor Manuel Guido sui siti Unesco. Come sapete, ne abbiamo cinquanta, cinquantuno (l'ultimo è quello dell'itinerario normanno, arabo normanno in Sicilia che verrà tra l'altro proprio la settimana prossima celebrato in un'importante convegno che si terrà a Palermo): siamo una superpotenza culturale, insieme alla Cina. Però, di fatto, i siti Unesco per essere inseriti nella lista devono avere un piano di gestione. Ecco, il tema del piano di gestione spesso è sottovalutato, è un libro dei sogni che poi viene messo in un cassetto. Questo, a mio parere è un *vulnus* importante che dobbiamo superare, introducendo competenze di tipo gestionale, amministrativistico, di modelli organizzativi, di “orientamento alla domanda”. Non ci dimentichiamo, ad esempio, che l'Unione Europea negli ultimi anni ci sta stressando molto sul concetto di *audience development*, dover aumentare i pubblici cercando ovviamente di integrare i pubblici marginali, quelli che vengono bombardati da quei bruttissimi programmi televisivi. Abbiamo una competizione difficile rispetto ai beni culturali, quindi aumentare l'audience significa anche saper parlare a questi pubblici, avere delle capacità di relazione con questi pubblici, magari adottando delle tecniche che oggi si integrano anche con le nuove tecnologie, i famosi *social networks*. C'è un mondo di competenze che bisogna integrare, senza però eliminare lo specialismo culturale.

Quello che vorrei sottolineare che per voi giovani, che siete gli straordinari portatori di conoscenze specialistiche, ecco avete necessità di un po' di tecniche trasversali, che ovviamente poi possono essere declinate a seconda dei campi di applicazione, a loro volta molto estesi. Perché possiamo parlare, ad esempio, di gestione di un singolo bene archeologico, di un singolo museo e lì dentro troviamo gli specialisti ad esempio del *customer care*, dell'attenzione al pubblico, gli specialisti del marketing, gli specialisti del *fundraising*, tutte competenze originate da una cultura che non è propriamente quella nostra e con cui però, magari adattandole alla nostra sensibilità, dovremmo fare i conti. Su questo voglio dare atto al ministro di provare ad avvicinare anche il pubblico e non soltanto le grandi imprese: vorrei ricordare che l'*Art Bonus* è uno straordinario strumento che in questo momento è pensato per i Della Valle al Colosseo o per Prada o chi altro, per un film della Fontana di Trevi, ma a mio parere non è solo quello. L'*Art Bonus*, offrendo l'importante beneficio fiscale del 65%, potrebbe essere uno straordinario strumento per riavvicinare i pubblici, le comunità, per attuare progetti comuni sui territori in cui si costruisca anche la coesione sociale intorno ai valori di identità delle comunità locali. Questo strumento, su cui cominciamo a ragionare, potrebbe avere molte piste di interesse se lo sapremo legare alle amministrazioni locali, se le autorità del ministero, le Soprintendenze, i singoli grandi musei, sapranno integrarsi con il territorio, creare quelle condizioni di investimento sociale, per cui magari si



decide insieme con le comunità cosa restaurare e cosa valorizzare. Perché alcuni beni sono più identitari di altri, per singoli territori.

Sulle competenze, possiamo immaginare diverse competenze all'interno di un singolo "contenitore gestionale", museo, biblioteca, area archeologica, oppure, e su questo vorrei cominciare a ragionare, potrebbe essere invece interessante sviluppare competenze per valorizzare un intero distretto culturale, un intero sistema culturale. Anche su questo noto l'interessante innovazione lanciata recentemente dal ministro Franceschini, con il Sistema Museale Nazionale. Da un lato abbiamo i venti musei di eccellenza, poi si sta costruendo un sistema nazionale di 114 musei, non voglio definirli minori. La parte interessante di questa innovazione è che un forte orientamento da parte del legislatore nel tentare un'integrazione sul territorio di questi poli con le risorse non statali presenti su quello stesso territorio. Perché una comunità è fatta di beni rispetto a cui a noi, per noi fruitori, poco ci importa che sia del ministero o che sia del comune, o addirittura delle diocesi, o dei privati. Ci interessa che sia un museo che ci attrae, che ci sa raccontare. Ecco un altro mestiere importante, raccontare, lo *storytelling*. Il tema del Sistema Museale Nazionale è molto importante perché introduce l'integrazione sui territori che hanno vocazioni in cui in qualche modo la comunità si riconosce, induce a trovare insieme le modalità di valorizzazione e di gestione.

Questo tema a Federculture è molto caro, visto che rappresenta le imprese di servizio pubblico della cultura. Fino a qualche anno fa queste imprese erano soprattutto imprese espressione degli enti locali, pensate per esempio alla Fondazione Torino Musei, qui c'è l'amico Daniele Jallà che ha vissuto in prima persona queste trasformazioni. Una fondazione di diritto privato, che ovviamente non ha scopo di lucro e che gestisce un sistema integrato di musei, a Torino così come a Venezia, oppure la Triennale di Milano oppure il Piccolo Teatro di Milano. Lo stesso professor Volpe ha promosso nella sua Daunia una fondazione, Apulia Felix, che mi pare sia anche una fondazione di partecipazione. Il modello organizzativo diciamo fondazionale ha una natura di impresa, il cui obiettivo non è quello di fare profitti, ma di fare profitti sociali, che poi hanno un po' di problemi ad essere valorizzati e misurati.

C'è infatti un problema legato alla contabilità, *accountability*, come dicono quelli che parlano un po' così, molto importante anche per la misurazione del valore sociale della cultura. Non siamo ancora riusciti ad avere l'attenzione giusta anche in termini di risorse perché non siamo ancora in grado di valutare, di far emergere l'importanza della cultura. Per proseguire il riferimento alle ASL, la cultura è l'unica area del welfare, a differenza della scuola, della sanità, dei servizi sociali, a cui curiosamente viene chiesto di fare anche sviluppo economico. Non chiediamo certo alla scuola di fare sviluppo economico, mentre la cultura curiosamente deve farlo. Questo in realtà è un punto di forza della cultura, nel senso che ha questa potenza che non è però soltanto il fatto di riuscire a sbigliettare qualche biglietto (anche se in alcuni casi i profitti sono

importanti, ci sono delle eccellenze), ma ha più a che fare con l'aspetto sociale, con la capacità di creare le previsioni sociali della comunità.

È questo il vero *core* della cultura. Poi, appunto, la cultura può fare anche sviluppo economico se introduce quelle tecniche e quelle modalità organizzative che hanno molto a che fare con una cultura di gestione molto vicina a quella aziendalistica, per cui non ci dobbiamo scandalizzare. Oggi possiamo fare tutto, ma dobbiamo farlo avendo ben chiare le prospettive strategiche, quindi la politica, la *governance* territoriale dovrebbe condividere con i diversi livelli istituzionali, il pubblico, il ministero, la sovrintendenza e le amministrazioni locali, una cornice di sviluppo legato al patrimonio culturale, ai beni culturali, alle industrie culturali creative.

Lo voglio sottolineare: in questo ciclo di programmazione 2014-2020 (e in questa regione si è molto investito), l'Italia è l'unico paese che ha un programma che si chiama cultura e sviluppo. Per la verità è destinato soprattutto alle regioni del Mezzogiorno, però è l'unico programma sulla cultura dei 28 paesi europei. Un *asset* che vale 160 milioni di euro è rivolto alle industrie culturali e creative. Cosa sono? C'è molta letteratura in merito, ma sostanzialmente sono le attività culturali, design, architettura, cioè tutto ciò che in qualche modo può avere origine dalla cultura come valore simbolico, come capacità creativa, come capacità di produzione culturale che fa filiera economica e crea sviluppo. In questa regione Marche, dicevo, si è tentato in questa direzione, penso ai distretti culturali evoluti, anche se qualche difficoltà si è riscontrata. Quello che è mancato è stata la fuga in avanti verso i distretti culturali creativi, senza aver condiviso una visione di sviluppo da parte dei soggetti che progettano lo sviluppo, che non possono che essere le amministrazioni pubbliche, le autonomie locali, i comuni, ovvero in primo luogo chi è il titolare della costruzione di una cornice per una visione di sviluppo sul territorio. Voglio anche ricordare la difficoltà dovuta all'abolizione delle provincie, che poi è vero fino a un certo punto perché la legge Del Rio che bonifica diciamo gli assetti istituzionali in realtà ha soppresso unicamente l'elettività delle provincie, in realtà l'organismo provinciale, l'area vasta resiste, fatto dai comuni di un circondario. L'obiettivo sarà capire quali sono i circondari, le aree omogenee, gli ambiti territoriali. Comunque, in un paese come il nostro non pensare alla cultura come piattaforma di sviluppo culturale locale sarebbe uno spreco di risorse.

Chiudo con un esempio, per far comprendere che cosa bisognerebbe fare. Siamo nel 2015 e sappiamo dell'obiettivo Matera 2019. Sono quattro anni, che per i tempi storici nostri è un periodo lunghissimo. Matera 2019, secondo il protocollo delle capitali europee della cultura, è stata pensata cinque anni fa. A proposito del bando delle capitali europee della cultura per il 2019, attualmente l'Unione Europea ha deciso di modificare l'assetto e ogni anno saranno due paesi, uno dell'Europa Occidentale e uno dell'Europa Orientale, per cui nel 2019 sarebbe toccato all'Italia. Quindi nel 2008-2009, non ricordo con esattezza, è stato bandito il bando per partecipare alla capitale 2019 e si è messo in moto un

processo di pianificazione strategica territoriale in cui si è ripensato il progetto di visione di una città. Questo processo di pianificazione strategica supera l'ordinaria amministrazione di un povero assessore alla cultura, che quando va bene ha un piccolo budget per fare il piccolo festival. La pianificazione per la capitale europea della cultura introduce invece la cultura come piattaforma su cui si ripensa una città, si ripensa l'uso delle aree dismesse, l'accessibilità e la viabilità, le periferie, l'animazione sociale, la partecipazione dei cittadini. Ieri avete parlato della *Convezione di Faro*, molto importante perché quando parliamo di progettazione integrata ci dobbiamo mettere accanto progettazione integrata e partecipata.

Siamo alla vigilia di un percorso che viene sollecitato dall'Unione Europea. L'8 settembre scorso è stata emanata una risoluzione del Parlamento Europeo per un approccio integrato al patrimonio culturale. Gli strumenti interessanti sono ad esempio i famosi ITI, Investimenti Territoriali Integrati. Un buon modello per capirli è quello della capitale europea della cultura e vi invito a seguirlo perché sarà molto interessante. Ad esempio, il rapporto tra Matera e la Puglia, di come ci si arriva a Matera: il piano della mobilità viene messo in discussione dalla progettazione per la capitale italiana della cultura.

Noi, come Federculture, ogni anno organizziamo un appuntamento, abbiamo appena fatto il decennale di un appuntamento che si chiama Ravello Lab Colloqui Internazionali<sup>17</sup> in cui abbiamo ospitato negli ultimi anni alcune delle migliori esperienze di capitali e abbiamo lanciato l'idea della capitale italiana della cultura che oggi è una legge dello Stato, cioè l'articolo 7 dell'*Art Bonus*, che introduce le capitali italiane della cultura<sup>18</sup>. Invito il professor Volpe, nella sua veste di presidente del Consiglio Superiore a sollecitare le autorità competenti a ridurre il periodo transitorio. Perché ancora non è stato bandito il 2018, quindi bandiamolo e mettiamo a regime un modello di *call* per la capitale italiana della cultura per il 2020, visto che oggi siamo nel 2015 e quattro o cinque anni servono. È importante non tanto perché bisogna vincere il titolo, ma perché questo processo introduce una cultura della pianificazione strategica a base culturale importante per costruire quelle premesse di valorizzazione e di gestione in cui le vostre competenze sono importanti, se integrate con questo approccio olistico.

Come Federculture abbiamo lanciato una mini antologia che abbiamo chiamato *Cantiere di Progettazione*<sup>19</sup>, per offrire metodi e strumenti per superare le fragilità derivanti da difficoltà di relazioni inter-istituzionali e fra attori pubblici e privati dello stesso territorio, da visioni di sviluppo locale spesso

<sup>17</sup> Cfr. <<http://www.ravellolab.org/13-Colloqui/>>.

<sup>18</sup> L. 29 luglio 2014, n. 106, "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, recante disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo, Art. 7, Piano strategico Grandi Progetti Beni culturali e altre misure urgenti per i beni e le attività culturali".

<sup>19</sup> Cfr. <<http://www.federculture.it/cantiere-di-progettazione/>>.

troppo settoriali, da “debolezze” della pianificazione strategica territoriale e dalla difficoltà a creare sistemi integrati di gestione e valorizzazione.

Caterina Bon Valsassina\*\*\*

Prima di entrare nel merito della mia comunicazione di oggi, voglio precisare che non sono qui per affermare ma per raccogliere alcuni degli stimoli che mi sono venuti dalle comunicazioni ascoltate.

Primo, da Volpe, il tema dell'interdisciplinarietà: è uno dei temi molto difficili per il carattere degli italiani, tutti molto individualisti. Raccontavi la situazione caotica dei corsi, io posso raccontare qualche esperienza di quando ero direttore dell'Istituto Centrale del Restauro, che come sapete deve mettere insieme restauratori, chimici, fisici, biologi, architetti, storici dell'arte e archeologi. Litigavano tutto il giorno, tutti i giorni, su qualsiasi cosa. Ma dov'è che si univano, cos'è che li teneva insieme? Il progetto. Se ci tiene insieme la cosa che dobbiamo fare si riesce, in virtù della cosa che ci comanda. Per “cosa” intendo nel dettato della vecchia legge 1089, le cose del patrimonio, il progetto che dobbiamo condurre in porto.

A proposito dei policlinici, a me interesserebbe prendere in mano il modello di un policlinico vero e vedere quanto siamo in grado di tradurlo nel nostro campo. C'è però un altro aspetto che non è stato detto: è stato varato con la Buona Scuola anche il progetto dell'alternanza scuola-lavoro, che riguarda le scuole secondarie superiori, non le università, che farà affluire ragazzi alle varie Sovrintendenze, musei etc. del MiBACT. Solo da poco il MIUR ha emanato delle linee guida, ma all'inizio questi ragazzi sono andati senza che noi MiBACT fossimo stati contattati, senza che si fosse potuto studiare un programma. Capite da soli il rapporto tra la quantità di scuole che ci sono nel territorio rispetto alla quantità di luoghi che noi abbiamo da proporre. Per fortuna la dottoressa Marini Clarelli, che dirige il servizio I della mia direzione, ha lavorato a una circolare che stiamo per pubblicare sull'accoglienza dei tirocinanti. Noi mettiamo le strutture, la possibilità di fare attività dentro musei, biblioteche, archivi; le sovrintendenze sono meno attrattive per dei ragazzi delle scuole superiori, non puoi fare altro che metterli a fare le fotocopie, quindi uscirebbero con una visione distorta del ministero.

Vengo invece alle cose che proponeva Bocci, sul piano di gestione dei musei. Devo dire che quando io ho lavorato come direttore regionale della Lombardia, ho bandito la gara per la ristrutturazione la rifunzionalizzazione di Palazzo Citterio, museo che Milano aspettava da circa quarant'anni. L'avevo messo in

\*\*\* Caterina Bon Valsassina, già direttrice della Direzione generale educazione e ricerca del MiBACT, ora direttrice della Direzione generale Archeologia, Belle Arti e Paesaggio, via San Michele, 22, 00153, Roma, email: caterina.bon@beniculturali.it.

cantiere con i soldi che avevo, ma un piano di gestione l'avevo fatto fare da un economista della cultura e spero non rimanga lettera morta. Era stata fatta una ricerca, non solo sul pubblico del museo di Brera, chiedendo che cosa il pubblico si aspettasse da questa nuova sede, e ne è venuto un risultato interessante. Lo cito a memoria: una buona parte del pubblico, diciamo il 15%, avrebbe voluto un museo ipertecnologico collegato alla wi-fi, con luoghi dove potessero andare e stare lì a godersi, diciamo, uno spazio libero. Ne dobbiamo tenere conto. Una parte avrebbe voluto un duplicato di quello che c'era nella Brera vecchia, per capirci. Il dato interessante, nuovo rispetto a questa mania delle mostre che c'è stata negli ultimi dieci anni, è che una parte consistente del pubblico, intorno al 30-35%, non voleva tanto nuove mostre quanto una valorizzazione di quello che c'era già.

Ora, la ragione per cui Palazzo Citterio sarebbe stato così importante era che Brera non ha uno spazio sufficiente per realizzare mostre dedicate, deve chiudere delle sale della collezione permanente. Ricordo di aver avuto una trattativa con i sindacati durata un mese e mezzo, sanguinosa: esponevamo a Brera, in mostra, delle opere dal Puškin, opere che erano già state in giro. Per poter far vedere i quadri però si erano dovuti coprire i dipinti nella sala del Bramantino e chiudere la sala di Raffaello. Ora, io sono un giapponese, vengo a Milano per l'unica volta della mia vita e non vedo Raffaello, che posso vedere solo qui, ma vedo Monet che posso vedere dovunque altro. Comunque, non mi aspetto di doverlo vedere a Brera. Inoltre, pago un prezzo maggiorato per non vedere una cosa che avrei diritto di vedere. Meno male che non ci sono arrivate delle *class action*. Per fare un piano di gestione ho chiamato uno specialista, una società che si chiama Struttura, piano utile anche per orientare il lavoro dei progettisti per i servizi al pubblico del museo.

Terzo punto, che è molto importante, è insegnare come scrivere i comunicati stampa: non siamo capaci di farlo bene, perché rischiamo, in virtù dello specialismo, di produrre testi che non sono attrattivi. Ricordo infatti che avevo chiamato un esperto in comunicazione, Sergio Campagnolo. Gli davamo un testo, gli consentivamo di adeguarlo alle esigenze della comunicazione.

Allora, venendo al tema che mi era stato assegnato oggi, questo va diviso in due. Intanto, va premesso che il MiBACT ha modificato fortemente la sua struttura a dicembre 2014, dopo il D.P.C.M. 171<sup>20</sup>, separando nettamente la tutela dalla valorizzazione: un'operazione quasi chirurgica, probabilmente necessaria se si voleva provare ad attivare qualcosa di nuovo. In questa fase si vive però la transizione, la fase peggiore, perché si deve riassetare la macchina insieme a persone che vengono dall'aver vissuto le due attività mescolate

<sup>20</sup> D.P.C.M. 29 agosto 2014, n. 171, "Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89".

insieme. In questo senso, l'immissione di 500 persone completamente nuove la vedo come una cosa che dà davvero speranza sul futuro, così come anche i nuovi 20 direttori dei musei, perché per forza noi siamo vincolati dal nostro passato e dalla nostra formazione.

La nuova Direzione generale attiva la formazione in due filoni, separando formazione da educazione. L'educazione al patrimonio, in particolare, è un piano che sarà emanato a breve e congiuntamente al Consiglio Superiore. Si rivolgerà all'esterno del MiBACT, a tutti gli altri, quindi anche al mondo delle associazioni, delle scuole. La formazione, invece, si rivolge all'interno del Ministero.

C'è però un punto di collegamento, che potrebbero essere per l'appunto i policlinici. Come legare le due cose è ancora da inventare, perché il D.P.C.M. non dice come farlo, enuncia un principio. Ci sono 12 direttori generali centrali, la direzione dell'organizzazione si occupa del personale, poi c'è quella dei musei, che ha sotto di sé la vigilanza sui 20 musei speciali e sui 17 poli museali regionali, dai quali dipendono i 114 musei cui accennava Bocci prima, la direzione generale dell'archeologia, da cui dipendono le aree archeologiche non comprese nei poli museali regionali. La direzione generale dell'arte e architettura contemporanea e periferie urbane è in parte nuova: c'era già stata nel MiBACT la direzione dell'arte e architettura contemporanea ai tempi di Pio Baldi, poi trasformata in direzione del paesaggio, arte e architettura contemporanea, mentre ora il tema davvero del tutto nuovo è quello delle periferie urbane, dove noi non esercitiamo naturalmente la tutela, perché sono troppo recenti, però ci sono infiniti aspetti su cui si possa lavorare per aumentare la sensibilità al tema. Il 26 di novembre prossimo abbiamo attivato con la direzione competente una giornata di sensibilizzazione sul tema delle periferie rivolto, al momento, a tutti gli interni del ministero. Non c'è un'attenzione omogenea a questo aspetto sul territorio nazionale, c'è per esempio a Milano, dipende dalla natura della città e dall'attenzione all'architettura contemporanea, ma non c'è così fortemente altrove. Ci sono poi la direzione generale degli archivi, la direzione generale per le biblioteche e istituti culturali, la direzione cinema e la direzione spettacolo. La mia direzione non si deve occupare soltanto della formazione delle categorie tradizionali, ma anche di quelle che si occupano delle attività di spettacolo e cinema, tema sul quale io mi sento totalmente impreparata, ma è l'aspetto su cui il ministro è molto sensibile e possono esserci aspetti di sviluppo interessanti. La direzione generale del turismo sta decollando e si collega soprattutto con i nuovi segretariati regionali che hanno ereditato la competenza sul turismo: anche qui ci troviamo con uno stato interno del ministero totalmente avulso da questo aspetto. Siamo capaci certamente di costruire itinerari turistici culturali, ma c'è la fase due che interessa voi, come conciliare i beni culturali con la mobilità, con l'accoglienza alberghiera, per cui avremo bisogno di un apporto dall'esterno. Poi, la direzione Generale Belle Arti e Paesaggio che rappresenta l'antico settore della tutela delle cose, insieme a quella degli archivi, insieme alla già citata Direzione Generale Archeologia.

Poi, gli organi centrali del ministero sono strutturati nei segretariati regionali, nelle soprintendenze delle arti e paesaggio che sono state unificate (un tempo si chiamavano miste) e ora sono 31, le soprintendenze archivistiche che sono state accorpate, diciamo in un modo anche strano rispetto alla geografia dell'Italia (ma non entro nel merito) e gli archivi di Stato. Le biblioteche statali sono 46, ma si sta per abbattere lo tsunami delle biblioteche provinciali che sono ormai in capo allo Stato quindi al MiBACT, perché la tutela dei beni librari non era più statale dal 1975. Per risolvere qualcosa non possono che appoggiarsi sulle soprintendenze archivistiche. Ripeto, le persone sono sempre quelle, aumenta il lavoro, abbiamo l'alternanza scuola-lavoro, eventuali tirocini etc. Mi domando come ce la faremo. Ci sarà certamente della confusione, dei momenti di caos, però cerchiamo di serrare i ranghi.

Oltre alle 31 sovrintendenze miste, ci sono 17 sovrintendenze per i beni archeologici e i 20 musei dotati di autonomia (questo nostro disordine numerario lo conoscete tutti dai giornali). Quattro direttori di questi nuovi musei li abbiamo già incontrati la settimana scorsa alla mostra di Paestum, ed è importante che ci sia un'integrazione. Gabriel Zuchtriegel che si è mosso da Paestum per venire a Macerata, è fortemente encomiabile, vuol dire che ha voglia di integrarsi, di conoscere, di essere insieme con noi. Questo naturalmente faciliterà le relazioni, perché la base di qualsiasi progetto di riforma sono le relazioni interpersonali, una cosa che ha a che fare con le attitudini più ancora che con le conoscenze e con l'esperienza professionale.

Continuo col disegno del ministero: i 17 poli museali, uno per regione, sotto cui sono accorpate i 114 musei che hanno avuto da poco il loro direttore, le 17 soprintendenze archeologiche in cui sono state unificate Lazio e Etruria, ci sono ancora tre posti vacanti al momento, più le due soprintendenze speciali di Pompei e Roma.

Questa nuova Direzione Generale Educazione e Ricerca ha compiti trasversali. È nuova ma comprende sotto di sé istituti che non sono stati toccati dalla riforma: l'Istituto superiore conservazione e restauro, l'ICCD per il catalogo, quindi la conoscenza e la conservazione, l'Opificio delle pietre dure di Firenze, l'Istituto per la conservazione e il restauro dei beni archivistici e librari. Il fatto che ci sia una direzione completamente nuova, che quindi deve aprirsi anche ad altri aspetti oltre ai quattro istituti che citavo, ma che si può appoggiare ugualmente ad essi per gli aspetti relativi alla ricerca, è una cosa che garantisce stabilità: si sa dove potersi poggiare per sviluppare cose nuove. L'istituto di conservazione del patrimonio archivistico librario ad esempio va sviluppato: comincia già il settore del restauro di filmati, di CD, e questo aspetto nuovo della conservazione è importantissimo, perché come per l'arte contemporanea le tecnologie nuove sono molto più fragili che non un manoscritto del IX Secolo, come lo è un'installazione temporanea rispetto ad una tavola di Giotto.

Cosa deve fare questa direzione generale? Autorizzeremo le attività formative e di ricerca svolte dalle strutture centrali e periferiche del Ministero, sentite le

direzioni generali centrali competenti. La riforma non sempre è una cosa facile, dipende dal direttore generale competente, quindi in alcuni casi l'operazione è facilissima, in altre è più complicata. Sono cominciate ad arrivare richieste di autorizzazione per formazione o per convenzioni con l'università, ma ancora non sono arrivate al numero di venti nel giro di un anno. Non posso essere sicura che abbiano detto tutto, ma stavo già cominciando a pensare di mettere su una banca dati. Ho fatto delle circolari chiedendo che mi mandassero i dati, ma se il risultato finale sono dieci convenzioni e tutte diverse l'una dall'altra, tutti vestiti su misura, chi vuol fare una cosa che si collega con l'università, chi ha il tale strumento, etc., un quadro così parcellizzato non può funzionare. Alla luce di questa pur breve esperienza, secondo me, di fronte a questi numeri e a questa tipizzazione, manca un modello.

La direzione, poi, autorizza e valuta iniziative di educazione, formazione e ricerca. Abbiamo l'elenco dei formatori, una rete nazionale legata soprattutto ai musei, abbiamo un servizio incardinato diventato con Antonella Fusco il Servizio Educazione del Patrimonio. Qui, abbiamo un minimo di struttura, diretta da Maria Vittoria Marini Clarelli: sono cinque persone che possono cominciare a fare un lavoro di educazione al patrimonio collegato con le scuole. Invece, sulla ricerca non mi è venuto niente o quasi niente dalle periferie, mentre invece moltissimo mi è venuto dagli istituti che ho citato prima.

Poi, la direzione collabora con il ministero dell'Istruzione dell'Università e Ricerca e con il CNR alle attività di coordinamento dei programmi universitari di ricerca. Ai primi di gennaio del 2015 sembrava che dovessi firmare urgentemente un accordo di programma quadro col MIUR per 30 milioni di euro destinati alla ricerca, non solo nei campi tradizionali ma anche nel campo della valorizzazione di cose che potrebbero interessare molto anche a Federculture. Ad oggi, stiamo ancora aspettando l'avvio, le nomine, il comitato di diritto, bisogna fare i bandi etc. A gennaio sembrava che morissero se non la firmavo, sono passati dieci mesi e ancora non siamo in condizioni di poterlo firmare.

Altra cosa che deve fare la direzione è promuovere iniziative formative di ricerca in materia di beni culturali e turismo: questo lo stiamo facendo con il piano annuale e triennale della formazione e dell'educazione. È emerso un documento congiunto con il consiglio superiore dei beni culturali, da cui successivamente verranno ulteriori stimoli nella direzione in cui ci stiamo dirigendo adesso. Ho sottoscritto due-tre lettere di *endorsement* per bandi europei Horizon 2020. Siamo alla fase della semina, non ancora nella fase della raccolta. Uno, lo ricordo, molto interessante, sul tema dell'identità culturale della Siria così massacrata, e sui rifugiati siriani che sono andati in Giordania e nei paesi intorno, per far sì che non perdano il legame di identità col loro patrimonio culturale.

Veniamo ora al tema che doveva essere il tema centrale della mia comunicazione di oggi, la cura la tenuta e l'aggiornamento degli elenchi



previsti dagli articoli 29 e 182 del Codice dei Beni Culturali. Naturalmente le due categorie più richieste nell'elenco dei professionisti sono i restauratori e gli archeologi, per una ragione molto semplice: i primi perché chiunque mette le mani sul patrimonio vuole avere persone qualificate, i secondi per l'archeologia preventiva. Quindi abbiamo preso noi dal primo luglio scorso il sito dell'archeologia preventiva, che era stato lasciato fermo per sei mesi, non aggiornato. Questo dovrà essere il futuro, naturalmente anche per le altre professioni: parlo di queste prime due perché è anche la domanda dall'esterno che crea l'obbligatorietà. I restauratori vengono per primi perché aspettano dal 2004.

A proposito del rapporto tra la futura scuola del patrimonio con l'*Institut Nationale du Patrimoine*, preciso che faccio parte del suo consiglio di amministrazione dal 2005. Ogni volta che vado in Francia, torno in Italia piena di idee e di una frustrazione spaventosa, perché noi abbiamo impiegato troppi anni per portare il corso di formazione di restauratore da quattro a cinque anni, mentre i francesi hanno impiegato cinque mesi, con un decreto di due pagine e cinque articoli. Abbiamo lavorato a lungo per arrivare al testo finale del decreto 86 del 2009<sup>21</sup>, però oggi dovremmo tenere anche gli elenchi e tutti gli atti e i decreti previsti dalla legge Madia<sup>22</sup>. Su questa ci sono delle novità: è in attività la commissione che sta valutando i titoli per i collaboratori restauratori e questo ci darà una linea di cosa fare per gli altri. È stato bandito in giugno il bando per i restauratori, scaduto il 30 di ottobre alle ore 12.00, quindi a breve sarà nominata la commissione per valutare anche questi titoli. Speriamo che non ci siano interruzioni, considerato che le domande sono state solo 6100, anche se prevedevamo numeri molto più alti, circa trentamila.

Invece, per le altre categorie previste dalla Madia<sup>23</sup>, che sono tutti gli altri, partiamo da cosa è scaturito dalla norma sull'archeologia preventiva<sup>24</sup>: va

<sup>21</sup> D.M. 26 maggio 2009, n. 86, Ministero per i Beni e le Attività Culturali. "Regolamento concernente la definizione dei profili di competenza dei restauratori e degli altri operatori che svolgono attività complementari al restauro o altre attività di conservazione dei beni culturali mobili e delle superfici decorate di beni architettonici, ai sensi dell'articolo 29, comma 7, del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, recante il codice dei beni culturali e del paesaggio".

<sup>22</sup> L. 22 luglio 2014, n. 110, "Modifica al codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo n. 42 del 2004, in materia di professionisti dei beni culturali, e istituzione di elenchi nazionali dei suddetti professionisti".

<sup>23</sup> Ivi, Articolo 2, "Elenchi nazionali dei professionisti competenti ad eseguire interventi sui beni culturali", comma 1: «Sono istituiti presso il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo elenchi nazionali di archeologi, archivisti, bibliotecari, demotnoantropologi, antropologi fisici, esperti di diagnostica e di scienze e tecnologia applicate ai beni culturali e storici dell'arte».

<sup>24</sup> D.L. 12 settembre 2014, n. 133. "Misure urgenti per l'apertura dei cantieri, la realizzazione delle opere pubbliche, la digitalizzazione del Paese, la semplificazione burocratica, l'emergenza del dissesto idrogeologico e per la ripresa delle attività produttive", Articolo 25, "Misure urgenti di semplificazione amministrativa e di accelerazione delle procedure in materia di patrimonio culturale", comma 4, «Al fine di assicurare speditezza, efficienza ed efficacia alla procedura di verifica preventiva dell'interesse archeologico di cui all'articolo 96 del decreto legislativo 14 aprile 2006, n.

precisato che sia i restauratori che gli archeologi si poggiavano su leggi precedenti la 110/2014, perciò hanno un *iter* privilegiato per farci tenere gli elenchi. Perché attualmente non si potrebbero più assumere altro che archeologi negli scavi e altro che i restauratori per i lavori sulle opere di arte mobili e le superfici dell'architettura. Per la prima volta, la norma sull'archeologia preventiva prevede che il progetto debba essere a cura dell'archeologo. La relazione è legata ad un singolo lavoro ed è redatta da soggetti con qualifica di archeologo, in possesso di esperienza e capacità professionali coerenti con l'intervento, mentre la direzione tecnica si riferisce alla categoria OS 25 e verrà affidata ai soggetti in possesso di questi titoli. È previsto anche che i lavori siano vincolati non soltanto al codice dei beni culturali ma anche al codice degli appalti<sup>25</sup>, che però si modifica con la velocità del meteo, quindi è abbastanza difficile. Il direttore tecnico dell'impresa ha competenza sugli adempimenti di carattere organizzativo per la realizzazione dei lavori e costituisce la figura di collegamento tra l'impresa esecutrice, la direzione dei lavori e l'archeologo, anche esterno alla Soprintendenza, che deve essere scelto in questi elenchi dell'archeologia preventiva. Questo quadro comincia a disegnare come potrebbe configurarsi la tenuta degli elenchi anche per le altre categorie del ministero. Ovviamente, il lavoro dovrà essere pagato. Non parlo tanto ai restauratori o agli archeologi che sono legati ai lavori pubblici, ma a bibliotecari, archivisti e storici dell'arte, per cui invece capita ancora come con il Comune di Roma recentemente, da cui è stata chiesta una prestazione lavorativa gratuita.

Per gli elenchi delle professioni previste dalla legge Madia, noi abbiamo prodotto a gennaio un regolamento che abbiamo consegnato all'ufficio legislativo. Alcuni temi ci hanno lasciati perplessi e ci abbiamo ragionato a lungo, prima di tutto rimangono fuori dalla legge Madia – e io la vedo una carenza – figure trasversali come gli economisti della cultura, oppure gli storici dell'arte nel museo. Le categorie che prevede la Madia sono quelle storiche del ministero cioè archivisti, bibliotecari, storici dell'arte, archeologi (in parte risanati dall'archeologia preventiva), restauratori, chimici (che hanno un albo, da quello che risulta a me, ma esiste la figura del *conservation scientist* che prevede anche i laureati della classe 12 ossia, gli antropologi fisici), fisici, biologi e demotnoantropologi. Restano fuori gli architetti, che hanno già un albo.

Io devo attenermi ad una legge esistente, non ho il potere di cambiarla ma solo quello di proporre che venga cambiata. Per la tenuta degli elenchi,

163, le linee guida di cui al comma 6 del medesimo articolo sono stabilite con decreto del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo, di concerto con il Ministro delle infrastrutture e dei trasporti, entro il 31 dicembre 2014». In realtà, per ottemperare al termine indicato dallo Sblocca Italia, già superato, è in preparazione una bozza molto ponderosa di regolamento da parte della Direzione Generale Archeologia, non ancora inviata al Ministero.

<sup>25</sup> D.Lgs. 12 aprile 2006, N. 163, "Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE". Per una lista delle norme di modifica successive, cfr. <[http://www.codiceappalti.it/norme\\_di\\_modifica.htm](http://www.codiceappalti.it/norme_di_modifica.htm)>.

dovremo prevedere due *step*: chi si è appena laureato, gli accessi e l'iscrizione sono da definire, dobbiamo inventarci se si chiamerà ad esempio collaboratore storico dell'arte. L'Associazione Nazionale Archeologi ha proposto tre fasce<sup>26</sup>: una prima per chi si è appena laureato, chiamiamolo livello base, con sei mesi di esperienza; una seconda, intermedia, per chi ha conseguito una laurea quadriennale con indirizzo archeologico o una laurea Specialistica/Magistrale (3+2) e accumulato un'esperienza di 18 mesi; una terza, avanzata, per chi oltre alla laurea quadriennale o magistrale ha conseguito specializzazione o dottorato di ricerca, o esperienza documentata di 4 anni.

Avrò la settimana prossima un incontro col settore archivi e biblioteche, l'ho già avuto con gli archeologi, mentre gli storici dell'arte li vedo in continuazione perché quello, tra l'altro, sarebbe il mio mestiere primario, come anche i restauratori.

Daniele Jallà\*\*\*\*

Una nota veloce, prima di trattare il mio tema, sugli elenchi dei professionisti di cui ha appena trattato Caterina Bon: quello che non riesco a capire di questi elenchi folli è se si sceglie un criterio disciplinare o uno professionale. Non si può andare avanti così a metà: un conservatore non è uno storico dell'arte, è un conservatore. Ci sono gli archivisti, i bibliotecari e i conservatori museali, nel mondo. Poi, certo, ci sono dei conservatori che hanno una formazione in demioantropologia, in storia dell'arte, in scienze (in un museo di scienze non ce lo mettono lo storico dell'arte). Ma su questo tornerò dopo.

Partirei dall'immagine di una clessidra, in cui le due parti sono il vecchio e il nuovo. Questa clessidra ha un collo che continua ad allungarsi, stretto e lungo, con un vecchio che si prolunga e un nuovo che non riesce ad arrivare. Questa è una situazione che possiamo registrare non sull'arco dei decenni, ma del secolo. Il modello di formazione ottocentesco è un modello sostanzialmente disciplinare, che in campo bibliotecario e in campo archivistico prevedeva l'alunnato, un periodo di un paio d'anni di erogazione gratuita del proprio mestiere: la formazione professionale arrivava sul campo. L'università si occupava di formare disciplinarmente su un numero di discipline che un tempo era un po' più ridotto e consentiva di avere un livello di specialismo minore, ma di poter disporre di laureati che corrispondevano alla categoria degli italiani colti. Un italiano colto in archeologia è in grado di dirigere un museo complesso come quello di Torino, di occuparsi di arte contemporanea, di avere attenzione per il pubblico, di sapersi muovere su terreni molto diversi, di pensare e progettare

<sup>26</sup> Il documento approvato dal Direttivo Nazionale dell'ANA nella seduta del 9 maggio 2015, è consultabile in <<http://www.archeologi.org/images/documenti/requisiti.pdf>>.

\*\*\*\* Daniele Jallà, Presidente dell'International Council Of Museums Italia, email: daniele.jalla@hotmail.it.

mostre sul Barocco e di svolgere il ruolo di un Vittorio Viale<sup>27</sup>. Ora fino alla generazione di Vittorio Viale non c'erano grosse difficoltà: è un periodo in cui un'élite, che aveva fatto le stesse scuole, non aveva grosse distinzioni interne, non sentiva grandi differenze nell'essere civico, statale o altro. Si parlavano tranquillamente tra di loro, il presidente dell'ICOM si chiamava Guglielmo De Angelis Dossena ed era anche direttore del Ministero delle Belle Arti.

Ora, l'università ha continuato, mi sembra, in maniera forse meno efficace a mantenere un modello di formazione fondamentalmente disciplinare. Questo non vale solo per i beni culturali, vale per tutti: quando studiavo lettere, studiavo lettere, poi sarei andato ad insegnare. Come insegnare non me lo diceva nessuno e il risultato era che insegnavo un po' meno come gli insegnanti, anziché seguire l'evoluzione storica seguivo un modello generazionale. Io insegnavo ginnastica, a quei tempi, e la vicinanza con gli insegnanti di ginnastica aggiornati mi ha portato a evolvermi. Bene, ora questo modello non sta in piedi da due punti di vista: primo, l'illusione della professionalizzazione c'è, un po' di materie varie danno l'illusione che uno uscito dall'università se la caverà. Secondo, non esistono istituti di internariato in grado di completare la formazione.

Oggi, quindi, la situazione è ancora peggiore. I mestieri del patrimonio sono mestieri che prescindono dalle competenze disciplinari perché sono tendenzialmente trasversali. Un direttore di museo è una funzione che si svolge con una formazione specifica legata alle collezioni e una di responsabilità generale, e qui arrivo alla riforma che ha come riferimento la *Carta nazionale delle professioni museali* del 2006<sup>28</sup>. La responsabilità generale impone una competenza su un numero di materie sempre crescente, tant'è che si dice "un museo internazionale", un direttore di un museo oggi, di grosse dimensioni, ha bisogno di mentori in tutte le materie in cui si trova ad avere una conoscenza di base, ad esempio la sicurezza, l'amministrazione, il marketing, la comunicazione web, la gestione del personale, la gestione delle relazioni sindacali. Quanti storici dell'arte hanno fatto corsi di negoziazione? Il mestiere del museo richiede tipo di competenze necessarie forse più sparpagliate rispetto agli altri istituti della cultura, competenze, non professioni.

Negli anni che vanno dal 2001 al 2005, 2006, 2007, ICOM Italia promuove con le altre associazioni museali la *Carta nazionale delle professioni museali*, perché a differenza degli archivisti e dei bibliotecari il mestiere del museo è andato scomparendo, la figura del conservatore scompare nel cuore dello Stato a fine 800, la figura del direttore dopo il concorso 1910-11, non è più una funzione ma è un grado.

Nel 2007 è stato fatto un passo in avanti, credo utile, confrontandoci con i francesi, gli svizzeri, gli inglesi e abbiamo dato vita a un manuale europeo<sup>29</sup>,

<sup>27</sup> Vittorio Viale (Trino, 2 luglio 1891 – Torino, 24 ottobre 1977) è stato direttore dei Musei Civici di Torino dal 10 febbraio 1930 al 31 ottobre 1965 [n.d.r.].

<sup>28</sup> Cfr. Il sito di ICOM Italia, <<http://www.icom-italia.org/images/documenti/cartanazionaleprofessioni2008.pdf>>.

<sup>29</sup> Ruge A., Presidente ICTOP, a cura di (2008), *Manuale europeo delle Professioni museali*, in

che rispetto a quello italiano offre una formula più sintetica e confrontata a livello internazionale. Pietro Petrarolo ha parlato, in un documento che ora non ricordo, di un corpo tecnico unico, alla francese, come altri corpi tecnici che abbiamo in Italia, come i geologi, caratterizzati da una specializzazione tecnica e dal fatto che operano indifferentemente in diverse amministrazioni. Ieri Volpe ci ha parlato di Repubblica: i musei civici, provinciali, regionali, statali, ecclesiastici, privati, se dotati di un corpo tecnico unico avrebbero il vantaggio di poter contare su persone che hanno la stessa qualificazione accertata dal fatto che sono iscritti al corpo tecnico unico, cioè sono in qualche modo accreditati.

Gli anni successivi ci hanno visti impegnati in un'esperienza che abbiamo chiamato MAB, Musei Archivi Biblioteche, di confronto, di unione, con due prospettive: la prima è l'integrazione degli istituti, una prospettiva di lungo periodo ma che dobbiamo avere presente; la seconda, che a me sembra prioritaria, parte dall'elemento che caratterizza un corpo tecnico unico, che non sono né i musei, né gli archivi, né le biblioteche, ma il patrimonio culturale fatto di beni culturali e paesaggistici.

Questa prospettiva che propone di ritornare a una visione e a un approccio unitario, olistico, del patrimonio culturale-paesaggio ha un suo risvolto concreto nel fatto che oggi nelle grandi aree, nelle città metropolitane non è pensabile gestire il sistema culturale se non in forma integrata. I trent'anni che alcuni chiamano d'oro (altri li chiamano dell'arroganza), che hanno portato alla fine del secolo, gli anni in cui le risorse sembravano ancora illimitate ma non lo erano già più, ci hanno fatto pensare – con un vecchio dispositivo mentale – a sistemi frammentati, con una sorta di rimozione del modello a cui sono più affezionato, quello di Giuseppe Fiorelli, il modello commissariale regionale, delle entità che gestiscono la tutela del patrimonio italiano, contro la separazione delle sovrintendenze archeologiche dalle aree, il modello della sovrintendenza unica come luogo di ricomposizione delle attività di tutela.

Ora, entro un corpo tecnico unico, quali specializzazioni possiamo pensare? Possiamo pensare per tipologie ed istituti, e torniamo all'archivista dei beni museali, come dice il mio amico Mario Cordero, oppure possiamo lavorare in base alle funzioni, ovvero la ricerca, la tutela, la conservazione intesa nel senso anglosassone della *conservation*, la comunicazione intesa nel senso anglosassone della *communication*, la gestione, la promozione. Tutto questo pensato non per i beni culturali, ma per i beni culturali e ambientali. Se noi immaginiamo questo approccio come base comune da dare ai futuri operatori, le declinazioni verso lo specialismo degli istituti, una sovrintendenza, un archivio, una biblioteca, un museo etc. costituiscono un secondo passo. Prima mi costruisco una base generale e poi mi specializzo. Questo si avvicina appunto al modello dell'*École du Patrimoine* e mi sembra che su questa prospettiva, verso la costituzione a un luogo di alta formazione post-disciplinare e professionale, ci sia una

convergenza di posizioni. Un'alta formazione che non credo possa andare sotto i due o tre anni, con un anno di internariato, prevedendo che questo titolo abiliti all'esercizio delle funzioni di gestione del patrimonio, qualunque sia l'ente di pertinenza. Questo a me sembra sia un quadro di riferimento su cui si può essere d'accordo o no, ma che propongo come quadro di riferimento per il futuro. Torniamo indietro, nel collo della clessidra, nella parte alta. Abbiamo due elementi: il primo è che per quanto riguarda i musei siamo chiamati dal decreto ministeriale citato a individuare delle figure professionali specifiche con dei nomi specifici. È stato accolto il museo funzionale, con un responsabile e diviso in quattro aree: *conservation, curation, communication* e la parte operativa, che è stata distinta in amministrativa, sicurezza e logistica, con quattro responsabili dipendenti dal direttore. Di queste quattro figure dobbiamo definire le caratteristiche, le funzioni e i compiti, prendendo la Carta delle professioni museali. Dei professionisti parlerà nel pomeriggio Miriam Mandosi e su museologia, educazione e formazione professionale l'ICOM ha proposto due profili, uno per il responsabile dell'educazione, l'altro per la collezione. Li abbiamo approvati a luglio scorso, sono in un documento che circolerà presto. Il profilo del direttore è un profilo che, come è descritto dal decreto ministeriale di dicembre 2014, accogliamo totalmente. Dobbiamo ancora rivedere e rifunzionalizzare gli altri due responsabili, amministrazione e logistica, rivedere la funzione della sicurezza che è ancora molto incerta in ambito statale e pensiamo ad una figura sotto-ordinata, di coordinatore dei servizi di sicurezza. Un'altra figura a cui pensiamo, tratta anche dal manuale europeo, è quella del coordinatore dei servizi al pubblico, cioè il gestore degli addetti alla sorveglianza. Un livello apicale, quindi. C'è un unico livello dirigenziale, quindi, e quattro funzioni apicali, un secondo livello che nei musei più piccoli si può saldare a quello superiore, nel senso che il responsabile farà anche il coordinatore, poi c'è la fascia degli operatori.

Se questa è la prospettiva, perché il ministero ha creato la figura abnorme dell'assistente museale, un custode con capacità di programmazione? Gli operatori esistono dopo gli standard, dopo la carta, essendo un profilo che rientra nelle competenze regionali. Alcune regioni infatti hanno provveduto a definirlo: l'avevamo fatto in Piemonte partendo dai civici al regionale, avevamo individuato la formazione, un lavoro fatto negli anni che è a disposizione; la regione Emilia Romagna ha prodotto poi un profilo ancora migliore. Su questa base, il possesso di una certificazione di studi e di prove pratiche certe, stage, abilita alla professione, sia che il contesto sia comunale, regionale, statale, provinciale o di dipendente di cooperativa. Chi è questa figura? Un diplomato che conosce una lingua straniera. Nel momento in cui facciamo questa operazione dobbiamo anche dirci che dall'altra parte lo Stato ci propone un modello che si applica anche in archivi, biblioteche, parchi archeologici. Vogliamo pensare che quell'operatore lì possa lavorare in tutti gli istituti? Questa è una sciocchezza, perché impone delle rigidità. Un operatore, se si analizzano

le sue funzioni, in un archivio o una biblioteca etc. sono identiche, cambiano però le modalità, se no ritorniamo nella parte bassa del collo della clessidra che si allunga. Mantenere gli steccati oggi è la cosa peggiore che possiamo, fare perché, discutendo non delle assunzioni ma delle funzioni, se elenco le funzioni di un operatore sono identiche in tutti gli istituti. Certo, cambia qualcosa se devo toccare una porcellana, un documento o altro, ma ci sarà un momento di apprendimento. Vogliamo anche ricordare che Fiorelli fece un ruolo unico degli operatori museali per spezzare l'orrenda costipazione che c'era allora, per cui a Enna ce n'erano 25 e a Torino 2?

Chiusa questa parentesi, tendenzialmente mi chiedo quali funzioni richiedono una formazione comune e quali delle declinazioni diverse, perché è ovvio che ce ne siano. Quando il mio operatore che stava ai depositi si ammala, quello che sta al *desk* informazione, o in ufficio, lo sposto, l'ho sempre fatto. Il modello che proponeva Giulio Volpe non è dell'operatore, funziona se c'è un corpo che organizza. Questo è il modello misto che abbiamo adottato nei musei civici e che ha funzionato: abbiamo indetto un concorso per cui, siccome un B non può coordinare un B, abbiamo selezionato dei C, e i C coordinavano i B che erano loro colleghi o operatori.

Veniamo alla parte più preoccupante: prima che un modello di questo genere si installi, ci vogliono teoricamente tra i cinque e i quindici anni: questo non è un paese in cui le riforme si possano fare in fretta. Se questo è lo scenario, la situazione attuale è di emergenza totale per due ragioni: uno, che chiunque osservi la realtà di qualunque istituto o luogo della cultura vede che il personale è insufficiente, a tutti i livelli; secondo, che l'emorragia di una generazione si concluderà presumibilmente tra quattro, cinque anni e spazzerà via tutta la generazione che dovrebbe garantire la formazione sul campo degli operatori. Nel frattempo, il sistema dell'esternalizzazione, della mancata assunzione nei concorsi ha desertificato le strutture, quindi si sta creando un'emergenza sia nazionale che generazionale. Io sono del '50, sono andato in pensione tre anni fa, ma fra poco ci andranno quelli nati nel '51, '52, '53, etc. che sono entrati nel lavoro nella fase di espansione dei posti di lavoro negli anni '75-'80. Se questo è il quadro d'emergenza, che tipo di risposta chiediamo? non possiamo pensare soltanto di costruire modelli o di lamentarci, non saremmo onesti nel proporre delle soluzioni.

Dobbiamo valutare davvero la domanda: quanti posti sono teoricamente necessari per mettere le strutture in sicurezza, quali sono i minimi essenziali, seriamente? Nel momento in cui avremo una visione su questo, credo che si debba andare a un reclutamento di massa simile a quello che è stato fatto con la famigerata 285<sup>30</sup>. Noi vincitori di concorso abbiamo sempre considerato gli assunti con la 285 come dei paria, ma ora stanno andando in pensione anche loro. Comunque, questo vuol dire che quei cinquecento posti sono una beffa

<sup>30</sup> L. 1 giugno 1977, n. 285, *Provvedimenti per l'occupazione giovanile*.

doppia perché sono pochi e vanno a occupare ruoli e funzioni vecchie, quindi il collo si allunga.

Allora credo che questo sia il manifesto. Se questa è la realtà faccio un appello fuori del quadro istituzionale: siamo ex funzionari, funzionari, docenti. Prendiamo quell'impegno militante che ha caratterizzato la nostra generazione e attiviamoci, innanzitutto per questa raccolta di dati e informazioni, da mettere sul piatto, per capire quali sono i profili che attualmente restano vacanti, ma anche i modelli di gestione e equilibrio. Perché non posso pensare che a Saluzzo ci sia un responsabile del sistema museale e un responsabile del sistema bibliotecario: ci sarà un responsabile solo. Allora, si deve definire come obbligo generale quali sono questi sistemi. Questo è un lavoro che a livello regionale è la priorità, le leggi regionali dovrebbero essere aggiornate dicendo quali sono gli standard; nei sistemi sub-regionali si tratta di definire gli standard minimi necessari, tenendo conto della situazione e dell'evoluzione nei prossimi cinque anni. Questo lavoro ci deve portare a quantificare grosso modo quali specializzazioni necessarie ci possiamo giocare in seguito. Per questo mi rivolgo al collega direttore statale, a uno dei 20: ci aspettiamo da voi che facciate gruppo e definiate cose che possono poi servire a tutti gli altri.

Una volta fatto questo, dovremmo lanciare un appello per recuperare prima di tutto la generazione falciata da questi 15 anni. Se noi adesso ci mettessimo a fare dei concorsi per neolaureati vorrebbe dire che ammazziamo una generazione e mezza, quindi dobbiamo in qualche modo trovare una soluzione che premi non solo chi ha la formazione, ma chi ha lavorato anche in maniera precarissima. Attenzione, però, questa proposta contiene molti di aspetti pericolosi, perché mi risulta che già quei 500 precari abbiano chiesto di essere automaticamente assunti. Il rischio è che ingaggiamo per un periodo di cinque anni, per un'emergenza, 3000 persone e poi abbiamo 3000 unità indipendentemente dal merito. Credo che l'unica forma di attenzione possibile sia quella della selezione preventiva, cioè dell'accesso, tramite concorso, con la possibilità di gestirlo regione per regione, mettendo insieme Stato, regioni ed enti locali con un accordo di programmazione negoziata, perché mette insieme risorse, enti pubblici e privati su un bacino che è regionale. Anziché lavorare sugli investimenti lavorerebbe sulla gestione, per recuperare un'altra vecchia fissa, giustissima, di Pietro Petrarola. Credo che dobbiamo andare verso questa direzione, per gestire un'emergenza nazionale.

Altrove l'emergenza c'è meno, perché l'*École du Patrimoine* ha aumentato da anni il numero degli iscritti via via che si creavano i posti. Qui non è stato fatto nulla e la situazione dei musei civici è al disastro, non ci sono più direttori, non ci sono più conservatori, vanno in pensione e li sostituiscono con i vigili urbani. Il corpo tecnico unico, la Scuola Nazionale del Patrimonio, con la mira della soluzione dell'emergenza nazionale lavorando oggi sulla formazione al lavoro dei nuovi e sull'aggiornamento dei vecchi, perché lavorare in una soprintendenza o in un museo sono due obiettivi diversi, chiunque l'abbia provato lo sa. Io



sono passato dalla regione al comune e il cambiamento è stato radicale: prima programmavo, potevo fare, poi dovevo fare e se non sapevo fare era un guaio. Le grondaie, in regione, non sono un problema personale, ma le grondaie piene di foglie in un museo sono un problema del direttore, quindi bisogna sapere che le grondaie se ci sono gli alberi si otturano e le grondaie piene rovinano, pongono un problema di conservazione, oltre che di gestione e accoglienza, se cadono in testa. Quelli della generazione più a rischio non si possono aspettare che la testa del corteo la prendiamo noi, perché non è che il lavoro piova sulla testa della gente, bisogna anche guadagnarselo combattendo.

Sergio Vasarri\*\*\*\*\*

Un ringraziamento, non di maniera, all'Università di Macerata e al professor Montella per l'accoglienza squisita e per una due giorni molto interessante: per me, una boccata di ossigeno rispetto alle attività quotidiane.

Quando ho visto che ero ultimo in questo *panel*, mi è venuto in mente un adagio, un *dulcis in fundo* con cui volevo iniziare, poi sentendo gli interventi mi è venuto in mente un altro adagio, meno carino, che è *in cauda venenum*. Mi si sono riempite infatti le scarpe di sassolini e tenterò di ritirarvi un po' tutti, l'occasione mi sembra propizia. Mi spoglio però, scusate la metafora, di tutti i vari cappelli della mia attività professionale: in università, nelle politiche pubbliche per i beni culturali, nelle esperienze istituzionali, anche al Gabinetto del Ministero per i beni e le attività culturali. In un momento, tra l'altro, in cui abbiamo rivisto il Codice e approvato alcune convenzioni importanti, quella sul patrimonio immateriale, che spesso viene lasciato fuori dal patrimonio e che invece a me sembra molto importante e soprattutto interessante in una prospettiva un po' diversa della cultura. Non voglio dire nuova, perché in fondo abbastanza sedimentata. Questo evento, dicevo, mi permette di scoccare qualche frecciatina cambiando posizione in maniera un po' vigliacca, quindi ne verrà fuori un minestrone molto composito, ma spero anche molto saporito: sicuramente riuscirò a confondervi le idee rispetto a quando siete entrati stamattina. Questo mi fa piacere, perché se venite qui con delle domande per cercare delle risposte vostre, secondo me già abbiamo reso un piccolo servizio, iniziato un percorso.

Io volevo accompagnarvi proprio in un piccolo viaggio di esplorazione al di là del mare, in cui sulla nostra piccola caravella abbiamo un bagaglio nella stiva, le puntate precedenti, *the story so far*, quello che è successo prima. Riprenderò molti dei punti che sono stati toccati, via via nel discorso: i miei appunti sono abbastanza schizofrenici. Il nostro compito è dare uno sguardo su ciò che si

\*\*\*\*\* Sergio Vasarri, esperto e docente di politiche pubbliche, FormezPA, Via Marx, 15, 00, Roma, email: sergiovasarri@hotmail.com.

trova fuori dall'università, al suo interno talvolta un po' autoreferenziale, come in una torre d'avorio. I fenomeni che sono al di fuori, invece di frequentarli, li indaghiamo attraverso chi li ha visti e ne ha scritto, e noi cerchiamo poi di rielaborare.

L'alternanza scuola-lavoro, le nuove professioni, l'integrazione, in fondo li abbiamo codificati fin dal 1999<sup>31</sup>: l'IFTS, Istruzione e Formazione Tecnica Superiore dovrebbe avere questa funzione ed è stata avviata per contribuire alla diffusione della cultura scientifica e sostenere la competitività del sistema.

Se penso a quegli anni, volendo legare i fenomeni al processo di integrazione europea, ricordo che alcuni paesi nordici entrarono nell'Unione Europea e si adottarono di conseguenza una serie di concetti interessanti. Il concetto di sviluppo sostenibile, per esempio, ma anche tutta l'istruzione e formazione al di fuori dei canali del sistema, diciamo così, dell'istruzione, ivi compresa l'istruzione tecnica, con lo stesso valore rispetto all'istruzione umanistica. Una volta, quando si andava alla scuola media, in terza media il collegio dei docenti esprimeva una sorta di valutazione sull'iscrizione al percorso di scuola superiore. E cosa avveniva? Chi non aveva voglia o facoltà all'istituto tecnico, chi invece era più capace al liceo. Perché, socialmente, in Italia c'era questa percezione di un valore differente tra i due percorsi, mentre nel bacino culturale nordico non è così. Storicamente, ci sono delle passerelle – come si chiamano – tra istruzione tecnica e istruzione superiore universitaria: si riceve un'istruzione tecnica poi, dopo due anni, si decide di approfondire la specializzazione in un altro percorso. Questo sistema è codificato dal settore pubblico, dal MIUR in testa e da tutta la pubblica amministrazione, finanziato da soldi pubblici. Il 2008 è un punto di approdo, in questo quadro<sup>32</sup>: questo sistema di formazione in istruzione tecnica superiore crea un percorso effettivamente di formazione post secondaria, per cui si analizza il fabbisogno del sistema produttivo del territorio e si cerca di dare delle risposte. La *ratio* è questa: seguire una programmazione analitica e concorrere alla formazione di figure attraverso risorse e strumenti utili, nazionali e regionali.

Chi sono gli attori di questo sistema formativo? Lo Stato, le regioni, gli enti locali e i cosiddetti *stakeholders*, i portatori di interesse, il partenariato, quello che noi abbiamo sempre chiamato parti economiche e sociali, ma con un ampliamento a tutta una serie di soggetti che portano degli interessi, come le associazioni ambientaliste, ad esempio. Questo processo di strutturazione di un sistema di istruzione e formazione tecnico superiore corre di pari passo, in maniera non voluta peraltro, con un altro processo di riforma, uno dei più importanti forse del nostro ordinamento, ovvero la famigerata riforma del

<sup>31</sup> L. 17 maggio 1999, n. 144, "Misure in materia di investimenti, delega al Governo per il riordino degli incentivi all'occupazione e della normativa che disciplina l'INAIL, nonché disposizioni per il riordino degli enti previdenziali", Articolo 69, "Istruzione e formazione tecnica superiore".

<sup>32</sup> D.P.C.M. 25 gennaio 2008, "Linee guida per la riorganizzazione del Sistema di istruzione e formazione tecnica superiore e la costituzione degli istituti tecnici superiori".

titolo quinto della Costituzione, la legge 3 del 2001 e la legge 131 del 2003<sup>33</sup>, che le dà attuazione. Si è rovesciato in parte il sistema di ripartizione delle competenze fra Stato e regioni. Qualcuno l'ha chiamata *devolution*, qualcuno l'ha chiamato federalismo, ma insomma le regioni hanno acquisito maggiori competenze. Per quello che riguarda il tema che trattavo, l'istruzione tecnica è in capo allo stato, e l'istruzione professionale è in capo alle regioni. La riforma dell'articolo quinto non rovescia solo il sistema di ripartizione delle competenze ma introduce dei principi cardine del nostro ordinamento. Uno di questi è il principio di sussidiarietà: insieme al principio di leale collaborazione ci obbliga a una maggiore integrazione delle politiche e dei livelli di governo.

Una parola chiave, integrazione, che diciamo da vent'anni, ma rispetto a cui siamo ancora lontani. Pensiamo all'integrazione declinata in tante forme: si parlava poco fa delle difficoltà di integrazione tra due amministrazioni centrali, come MIUR e MiBACT per esempio, ma anche all'interno della stessa amministrazione, se un'attività coinvolge due direzioni o anche due edifici, la questione si fa complessa. Probabilmente manca una competenza in questo, ma ci torniamo sopra. L'interazione e l'integrazione all'interno del sistema della formazione tecnica superiore coinvolge domini specifici: l'autonomia scolastica, quella dell'offerta formativa regionale ma anche l'offerta di istruzione in una serie di altri percorsi specialistici. Sentivo poco fa un nome che mi risulta nuovo: i politecnici distrettuali. Prospettive interessanti, ma cosa creano se non un'ulteriore complessità e disomogeneità? In una regione avrò dei poli formativi, in un'altra regione dei poli di distretto, in un'altra regione non ho i poli, e via così.

Alla fine di questi percorsi, non vi sarà sfuggito, viene rilasciata una qualifica professionale: però è chiaro che se quel polo di settore o quel polo specialistico c'è solo nelle Marche, fuori dalle Marche quel titolo professionale non sempre è immediato farselo riconoscere. Ad oggi noi abbiamo 76 istituti tecnici superiori nelle aree previste dalla legge, 30 nell'area nord, crocevia del *Made in Italy* con molte attività produttive, e 11 nell'area che qui ci interessa, quella delle tecnologie per i beni e le attività culturali. Questi ITS sono uno in Campania, uno nel Lazio, uno nelle Marche, uno nel Veneto, 2 in Sicilia, 2 in Emilia Romagna e 3 in Lombardia.

Questi ITS, così come le altre iniziative di istruzione e formazione tecnica superiore, devono tentare di intercettare i piani territoriali triennali, che peraltro sarebbero stati responsabilità delle province, quando c'erano e adesso a chi andrà il lascito, diciamo così. Questi piani territoriali triennali servirebbero ad attuare quella che si chiama programmazione. Il programmatore non agisce in una logica *top-down*, come siamo abituati a fare dai tempi della Cassa del

<sup>33</sup> L. costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3, "Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione" e L. 5 giugno 2003, n. 131, "Disposizioni per l'adeguamento dell'ordinamento della Repubblica alla Legge Costituzionale 18 ottobre 2001, n.3".

Mezzogiorno, ma integrata, concertata. Quando si fa programmazione si valutano delle azioni e si compiono delle scelte, quindi immagino che nelle regioni dove non è istituito un ITS si sia valutato che l'area tecnologie innovative per i beni e le attività culturali non fosse un'area in cui formare delle professionalità. Se volessimo fare uno spaccato regione per regione ci accorgeremmo che, per dire, investiamo sull'areo-spaziale a Enna o sulla filiera del freddo in Piemonte, e via dicendo. Il programmatore invece dovrebbe avere delle competenze per compiere effettivamente delle scelte strategiche e ponderate.

Veniamo alle risorse: in questo sistema ci sono le regioni, la commissione europea, lo Stato e anche il MiBACT, ma sono invitati a partecipare anche i privati. Bacchettiamo sempre il sistema pubblico, ma consentitemi di dire che in questo paese non c'è una grande vitalità del settore privato nel fare investimenti di questo tipo, che non hanno necessariamente un ritorno immediato. Sono diversi i fondi e diversi gli strumenti di programmazione che agendo in un'ottica integrata dovrebbero affastellarsi: il piano di sviluppo economico provinciale insieme al *master plan* comunale e a quello ministeriale, e alla programmazione dell'Unione Europea. Questo porta ovviamente a un dispendio di risorse, a una dis-economia di scala invece che economia di scala.

Andiamo avanti nella nostra isoletta e probabilmente alla fine ci avvicineremo un po' al forziere del tesoro. Quali sono le criticità attuali del sistema? Il sistema è eterogeneo, il sistema regionale e nazionale non sono omogenei, ci sono diversi profili d'ingresso. Come esempio, io qui ho vari progetti di IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore) o ITS (Istruzione Tecnica Superiore) appena pubblicati da soggetti molto vari: il Comune di Napoli, la Regione Campania, il MIUR, il MiBACT, il Comune di Macerata, la Regione Lombardia: in ognuno di questi progetti si mettono a bando corsi a titolo gratuito – perché vengono emanati con finanziamenti pubblici – che costano 5000, 7000, anche 15000 euro a partecipante. Un bando, per esempio, è per tecnico superiore per l'organizzazione del marketing e del turismo integrato digitale e garantisce una qualifica professionale. Possono accedervi disoccupati, occupati, inoccupati, diplomati, laureati con laurea triennale o quinquennale. È insomma un'offerta che va bene per tutti e la stragrande maggioranza delle persone che hanno frequentato ITS o IFTS sono laureate, soprattutto nel settore dei beni culturali, che prendono anche una delle qualifiche programmate. Attenzione, si tratta di un anno di vita per una persona, perché se è vero che non è gratuito, devi avere per forza un *iPhone* o un *tablet*. Pensate quindi a quanto può essere legale questo sistema di reclutamento e di selezione dei partecipanti!

Abbiamo differenti profili, differenti qualifiche e differenti titoli, stiamo omogeneizzando ma ancora non sono omogenei: i profili vengono dai repertori dei profili professionali; abbiamo differenti percorsi PTP, Poli tecnico-professionali, l'ITS, poi formazione di settore. Ad esempio, nel Lazio c'era il polo di settore dei beni culturali di cui partner principale era il Ministero per il Beni Culturali, che consentiva di avere due qualifiche professionali: il tecnico

superiore per il rilievo architettonico e la diagnosi del degrado strutturale superficiale dei beni architettonici e, attenzione, il tecnico superiore per la realizzazione dei percorsi didattici museali. Allora io ho chiesto al ministero chi avesse firmato questa convenzione, ma nessuno lo sa. Attenzione, partecipare a corsi di ITS, per assicurare le eventuali passerelle di cui dicevo prima, garantisce dei crediti universitari, ma quanti? Un programma di mille ore garantisce tre crediti all'Università di Cassino, uno di cinquecento ore garantisce dodici crediti all'Università di Genova, e via così.

Un'altra criticità sono le capacità analitiche: se programmiamo senza conoscere i bisogni delle imprese, del territorio e del mercato, c'è bisogno effettivamente di questi corsi? Volpe citava i titoli strani, fantasiosi, la frammentazione selvaggia. Questo è quello che è successo anche all'offerta extra-universitaria, un fallimento. Io ho avuto la disgrazia di studiare in svariati altri paesi oltre l'Italia, mi sono laureato a Siena, specializzato a Siena e da dodici anni insegno a Siena. Abbiamo avviato una laurea specialistica per ogni laurea di primo livello: ma che senso ha? Quando andavo all'estero ognuno sapeva che se mi sono laureato a UCLA e voglio specializzarmi in giurisprudenza, devo andare all'Hastings College of the Law di San Francisco, oppure da un'altra parte se ho i soldi e se mi prendono, Yale o Harvard. Questo avviene anche nel resto d'Europa.

Dicevamo, spendibilità dei titoli. Quando analizziamo i fabbisogni del territorio e un soggetto pubblico, ministero o regione che sia, ha in mente, da qui a cinque-dieci anni, un concorso per assumere un tecnico superiore per la realizzazione dei percorsi didattici museali, lo forma, questo profilo? Effettivamente, no. Noi facciamo concorsi aperti a tutti, solo qualche volta è prevista qualche specificità, ma abbiamo dei livelli di integrazione e di equipollenze tali per cui allo stesso concorso può partecipare dal chimico al laureato in lettere. Diceva il professor Volpe: la laurea non fa l'archeologo. La laurea non fa nemmeno l'avvocato, è la mia esperienza. Ho fatto l'ultimo anno di università in Olanda, arrivo da Siena, mi mancano un po' di esami: so tutto sulle disquisizioni disciplinari del profilo psicologico della colpa o della gradazione di colore dell'ecchimosi per giudicare il grado delle lesioni personali. Quando arrivo in Olanda, mi danno un foglio col compito e mi dicono: la signora Smith è olandese, le hanno rubato la valigia all'aeroporto di Madrid. Insomma, come devi comportarti con un cliente quando viene nel tuo studio? Dopo quattro anni di giurisprudenza non sai redigere un atto di citazione, devi fare due-tre anni di pratica, un esame di Stato che non sempre superi: a 35 anni andare a fare l'esame da avvocato con il marsupio con il bambino, perché l'età è quella lì.

*Placement*: quando noi programmiamo dei corsi di formazione tecnica superiore, abbiamo fatto un'indagine di *placement* sulle persone che abbiamo formato tre anni prima? I venti tecnici superiori del degrado di cui si diceva prima, alla fine qualcuno li ha assunti? Perché se non li ha assunti nessuno,

oppure hanno trovato lavoro solo dopo altri due anni, che lavoro hanno trovato? Nel settore in cui si sono formati? L'OCSE ci dice che l'Italia ha il valore più alto di *mismatch* tra titolo di studio e occupazione. E noi rifinanziamo lo stesso corso per tre anni di seguito, anche se nessuno uscito da quel corso ha trovato lavoro. In questi programmi formativi, oltre alla vita delle persone c'è qualche milione di euro di fondi strutturali. Speriamo che il programma 2014-20 venga gestito da persone con le competenze giuste. Aspetto di vedere, come diceva Bocci, le imprese, un sano *assessment* sulle imprese culturali, gestito da qualcuno che abbia le competenze per programmare delle attività nelle imprese culturali digitali.

Abbiamo finito, arriviamo al forziere del tesoro. Prospettive di miglioramento: razionalizzazione delle spese di sistema, mettere ordine come diceva Volpe, con l'imperativo del patrimonio gestito in forma integrata, come diceva anche Jallà. Vedete, io non sono contrario alla Scuola Nazionale del Patrimonio né ai Policlinici del patrimonio, però in questo Paese c'è quasi una tendenza per cui quando non funziona una cosa se ne aggiunge un'altra. La Regione Calabria mi ha chiamato qualche tempo fa per chiedermi supporto circa il fondo sociale europeo, drenato tutto dalle persone che percepiscono sussidi. Esistevano 27 profili diversi di percettori di sussidi: si erano semplicemente aggiunti a un sistema che non funzionava altri sistemi, senza analizzare i precedenti. Dobbiamo evitare di far arrivare le persone a 40 anni nel mercato del lavoro, mentre in Europa ci arrivano a 23-24.

*Capacity* pubbliche amministrazioni e partenariato: aumentare le competenze, che siano competenze adeguate al terzo millennio, sia nella pubblica amministrazione che nel partenariato. Il partenariato economico e sociale, attualmente, non esprime domande mature, ma generiche. Anche il partenariato deve crescere, tutte le associazioni e fondazioni di cui più o meno facciamo parte. L'*output* quale potrebbe essere? Attivare un ciclo virtuoso tra programmazione, effettiva spendibilità del titolo, innovazione del profilo (perché il profilo può cambiare e crescere se noi riusciamo a leggere il territorio, magari anche in prospettiva), e dunque rifinanziamento. Basta rifinanziare corsi che abbiamo già fatto: conosco già il modello, devo spendere questi 30 milioni dell'Unione Europea, l'importante è che li spenda. L'aspetto quantitativo diventa prevalente rispetto al qualitativo.

È esplosa la bolla, dicevamo. L'Europa con i *target 2020* ci avverte che abbiamo troppi pochi laureati rispetto a quanti ne dovremmo avere. Dobbiamo fare allora un'autocritica sulla qualità della formazione: se ci sfuggono – come dire – i clienti, probabilmente abbiamo sbagliato qualcosa. Io parlerei di più di dimensione internazionale, ad esempio. Parliamo del programma “Capitali della cultura”. Bocci ci diceva del programma capitali europee della cultura, molto performante. Perché, quando facciamo promozione e formazione, non pensiamo a tutti i programmi che già ci sono e che viaggiano come treni, quelli del consiglio d'Europa, gli itinerari culturali? Perché invece di creare nuove

cose non cerchiamo di integrarci, in una dimensione internazionale, con la programmazione, riuscendo anche a leggere un documento in un'altra lingua per capire se c'è scritto qualcosa di interessante? Abbiamo forti competenze di settore: nel Ministero dei Beni culturali in due anni e mezzo che ci sono stato ho scoperto un tesoro di competenze di settore, grandissimi professionisti. Vediamo crescere proprio le competenze *cross-cutting*, trasversali, perché se dobbiamo gestire, la valorizzazione è di per sé una competenza e non può non avere una proiezione internazionale, altrimenti l'*audience development* non lo affrontiamo mai.

Io ho due bimbe piccole che trascino, purtroppo per loro, in diversi musei. Ma se in un museo pensiamo che comunicare la cultura sia farlo in maniera elitaria e rendere la nostra cultura deprimente, alla fine si resta a casa. Non sono tutti così i musei, ci sono anche casi un pochino più accattivanti, ma se viene un bimbo di otto anni in un museo, ci abbiamo pensato a quel bambino? Oppure gli imprimiamo l'associazione di idee padre-museo-dramma? Da certi musei italiani esco con la giacca allungata di un metro perché mia figliola ci si aggrappa per chiedermi di andare via!

**JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE**  
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism  
University of Macerata

**Direttore / Editor**  
Massimo Montella

*Texts by*

Maria Abenante, Peter Aufreiter, Claudio Bocci,  
Caterina Bon Valsassina, Veronique Bücken, Rosanna Cioffi,  
Michela Di Macco, Antonella Docci, Pierluigi Feliciati,  
Mariella Guercio, Daniele Jallà, Lutz Klinkhammer,  
Daniele Manacorda, Miriam Mandosi, Massimo Montella,  
Allegra Paci, Pietro Petrarola, Federico Valacchi, Sergio Vasarri,  
Giuliano Volpe, Gabriel Zuchtriegel

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

**eum** edizioni università di macerata



ISSN 2039-2362  
ISBN 978-88-6056-485-6

Euro 25,00