

SUPPLEMENTI
S

L'eredità
di Massimo Montella



IL CAPITALE CULTURALE
Studies on the Value of Cultural Heritage

eum

Rivista fondata da Massimo Montella



IL CAPITALE CULTURALE
Studies on the Value of Cultural Heritage
Supplementi 12 / 2022

eum

Il capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

Supplementi, n. 12, 2022

ISSN 2039-2362 (online)

ISBN (print) 978-88-6056-796-3; ISBN (pdf) 978-88-6056-797-0

© 2015 eum edizioni università di macerata

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

Direttore / Editor in chief Pietro Petrarola

Co-direttori / Co-editors Tommy D. Andersson, Elio Borghoni, Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela di Macco, Daniele Manacorda, Serge Noiret, Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino, Girolamo Sciallo

Coordinatore editoriale / Editorial coordinator Maria Teresa Gigliozzi

Coordinatore tecnico / Managing coordinator Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale / Editorial board Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Costanza Geddes da Filicaia, Maria Teresa Gigliozzi, Chiara Mariotti, Enrico Nicosia, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali / Scientific Committee - Division of Cultural Heritage Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Susanne Adina Meyer, Marta Maria Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni, Carmen Vitale

Comitato scientifico / Scientific Committee Michela Addis, Mario Alberto Banti, Carla Barbati, Caterina Barilaro, Sergio Barile, Nadia Barrella, Gian Luigi Corinto, Lucia Corrain, Girolamo Cusimano, Maurizio De Vita, Fabio Donato, Maria Cristina Giambruno, Gaetano Golinelli, Rubén Lois Gonzalez, Susan Hazan, Joel Heuillon, Federico Marazzi, Raffaella Morselli, Paola Paniccia, Giuliano Pinto, Carlo Pongetti, Bernardino Quattrocchi, Margaret Rasulo, Orietta Rossi Pinelli, Massimiliano Rossi, Simonetta Stopponi, Cecilia Tasca, Andrea Ugolini, Frank Vermeulen, Alessandro Zuccari

Web <http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>, email: icc@unimc.it

Editore / Publisher eum edizioni università di macerata, Corso della Repubblica 51 – 62100 Macerata, tel (39) 733 258 6081, fax (39) 733 258 6086, <http://eum.unimc.it>, info.ceum@unimc.it

Layout editor Oltrepagina srl

Progetto grafico / Graphics +crocevia / studio grafico



Rivista accreditata WOS
Rivista riconosciuta SCOPUS
Rivista riconosciuta DOAJ
Rivista indicizzata CUNSTA
Rivista indicizzata SIMED
Inclusa in ERIH-PLUS

L'eredità di Massimo Montella

Con il contributo di:

F&G FONDAZIONE
GAETANO E SIMONA
GOLINELLI

L'eredità di Massimo Montella

Atti della giornata di studio (Macerata, 25 novembre 2021)

a cura di
Mara Cerquetti, Patrizia Dragoni

La Sezione di Beni culturali “Massimo Montella” esprime un sentito ringraziamento alla Fondazione Gaetano e Simona Golinelli per il fattivo sostegno alla pubblicazione del fascicolo.

Indice

Il dialogo tra discipline, sistema universitario e gestione
dei beni culturali

- 11 Saluti della direttrice del Dipartimento di Scienze
della formazione, dei beni culturali e del turismo
Lorella Giannandrea
- 13 Saluti del coordinatore della Sezione di Beni culturali
“Massimo Montella”
Umberto Moscatelli
- 15 Prologo
Gaetano Golinelli
- 17 Mara Cerquetti
Un punto di vista interno
- 35 Sergio Barile, Marialuisa Saviano, Alessandra Cozzolino,
Francesca Iandolo
Il management dei beni culturali tra essenza ed assenza
- 55 Daniele Manacorda
Massimo Montella e il diritto al patrimonio culturale

- 63 Pietro Petraroia
I musei statali: nuove forme di gestione e rapporti con il territorio
- 79 Girolamo Sciuillo
Patrimonio culturale e PSPP secondo il Codice dei contratti
- 93 Stefano Della Torre
Conservazione programmata: la visione, le politiche, le pratiche
- Tavola rotonda “I profili professionali dei beni culturali e dei musei dopo il D.M. 244 del 20 maggio 2019”
- 107 Patrizia Dragoni
«La logica del mondo alla rovescia»: una lunga strada verso l’auspicato riconoscimento delle figure professionali dei musei
- 123 Giuliano Volpe
L’ultima fase del lungo impegno di Massimo Montella per il rinnovamento del mondo e delle professioni dei beni culturali
- 131 Adele Maresca Compagna
International Council of Museums Italia
- 137 Alessandro Mucciante
Confederazione Italiana Archeologi
- 145 Valentino Nizzo
Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia
- 161 Marina Maria Serena Nuovo, Marcella Giorgio
Associazione Nazionale Archeologi
- 171 Enrico Parlato
Consulta Universitaria Nazionale per la Storia dell’Arte
- 177 Domenica Primerano
già Museo Diocesano Tridentino

Il dialogo tra discipline, sistema universitario e gestione dei beni culturali

Saluti della direttrice del Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo

È un vero piacere portare il saluto mio personale e dell'intero Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo a tutti i partecipanti, ai relatori e agli organizzatori di questo evento che ci consente di ricordare un collega, il prof. Massimo Montella, che ha contribuito alla costruzione del nostro Dipartimento e alla nascita di una sua importante sezione, quella di beni culturali.

Il prof. Montella è stato ordinario di Economia e gestione dei beni culturali all'Università di Macerata, dal 2006 al 2013 direttore del Dipartimento di Beni culturali e, fino al 2014, direttore della Scuola di Specializzazione in Beni Storici Artistici.

È stato anche una figura di riferimento internazionale per la gestione culturale, sicuramente un innovatore che, negli anni Novanta nelle Marche, si è reso protagonista della creazione di un nuovo sistema di leggi sui beni culturali e sullo spettacolo, cambiando l'assetto legislativo della Regione e portando al superamento delle vecchie leggi regionali sulla cultura.

Allo stesso modo, negli anni in cui ha diretto gli uffici della Regione Umbria, ha progettato e organizzato in rete regionale i musei dell'Umbria. È proprio grazie all'introduzione del concetto di "sistema museale regionale" che la Regione Umbria ha raggiunto risultati avanzati e significativi sul territorio nazionale. Anche in questo caso è stato un grande innovatore, che ha permesso all'Umbria di utilizzare la carta del "patrimonio museale" come fattore caratterizzante della propria politica nazionale ed europea.

L'impegno del prof. Montella e della squadra che si è costituita intorno a lui è sempre stato rivolto al passaggio da una logica della semplice "conservazione" dei beni e dell'ambiente a una logica della "valorizzazione" dei beni culturali.

Una reale valorizzazione, infatti, passa attraverso la creazione di itinerari di senso, indirizzi strategici, programmazione e gestione delle azioni da intra-

prendere, percorsi di valutazione e comunicazione dei risultati raggiunti. Sono necessari strumenti plurali, non solo di ambito storico-artistico, ma anche di carattere organizzativo e gestionale, per consentire la realizzazione di questa valorizzazione effettiva.

Molti approcci tradizionali considerano nettamente distinti e separati i concetti di valore storico, artistico, estetico, rispetto agli aspetti di carattere economico che ruotano “attorno” ai musei e ai beni culturali.

La visione del prof. Montella e degli allievi e colleghi che hanno collaborato alla sua opera propone una diversa prospettiva, secondo cui la dimensione economico-aziendale e manageriale è in stretta correlazione con la dimensione istituzionale-finalistica e, anzi, le due dimensioni si supportano a vicenda e l'una rafforza l'altra e la rende maggiormente fruibile.

L'eredità preziosa che ha lasciato è proprio l'idea che i musei e gli istituti culturali determinino anche benefici materiali e che concorrano, come fattore di produzione strategico, allo sviluppo del territorio. Anche dal punto di vista scientifico si rende necessario abbattere le tradizionali barriere, di eredità neoidealistica, tra arte, scienza e tecnica.

Proprio questa visione ha ispirato la nascita del nostro Dipartimento, un dipartimento “ibrido” dove la differenza tra le diverse anime che lo compongono stimola l'apertura alla complessità, la collaborazione tra settori scientifico-disciplinari diversi, la disponibilità alla ricerca anche in ambiti nuovi e poco frequentati.

Come Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo crediamo fortemente che l'educazione alla fruizione del territorio debba essere non soltanto uno dei nostri ambiti di ricerca, ma anche e soprattutto uno degli obiettivi nella formazione dei futuri cittadini.

Tra gli obiettivi dei nostri percorsi formativi e del dottorato vediamo infatti la sensibilizzazione degli studenti al patrimonio culturale e naturale, adottando un'ottica inclusiva e vocata all'apprendimento permanente. L'attenzione a queste tematiche è stata ribadita dall'Unione Europea, che, in più interventi, ha evidenziato la necessità di incoraggiare iniziative di formazione per l'educazione al patrimonio, inteso nella complessità delle sue numerose declinazioni (patrimonio storico, artistico, archeologico, educativo, ecc.).

Concludo questo breve indirizzo di saluto con un ringraziamento agli organizzatori, ai relatori e a tutti coloro che sono intervenuti, con l'auspicio di una fruttuosa giornata di riflessione, che porti dalla memoria del passato all'impegno per una prospettiva di futuro.

Lorella Giannandrea

Saluti del coordinatore della Sezione di Beni culturali “Massimo Montella”

Buongiorno. Dirò poche cose perché non voglio rubare tempo agli interventi principali.

Che la perdita, la perdita di persone e cose, faccia parte della vita è cosa certa. La perdita porta con sé ricordi e il ricordo di Massimo Montella rimanda a una stagione per molti aspetti felice, anche se non completamente. La stagione cui mi riferisco è ovviamente quella fermata, cioè quel momento della nostra vita universitaria maceratese in cui molti di coloro che ora fanno parte della sezione scientifica intitolata a Massimo Montella, che ho il piacere e la responsabilità di coordinare, si ritrovarono a Fermo per dar vita a un nuovo corso, quello promosso appunto da Massimo.

Si era negli anni successivi ai Diplomi per Operatore in Beni culturali, uno dei tanti esperimenti ben principiati ma, come spesso capita, non portati a termine perché gli slanci incipienti non sembrano andare di pari passo con la programmazione a lungo termine e con la fedeltà ai percorsi intrapresi.

Fermo non è lontana da Macerata, dalla sede madre UniMC, eppure l'essere distaccati in una sede periferica, dove erano nati il Dipartimento e la Facoltà di Beni culturali, faceva apparire più attuabile il progetto di conciliare – come Massimo avrebbe desiderato – la ricerca seriamente condotta con la valorizzazione, la comunicazione, il marketing e il dialogo diretto alla Pubblica Amministrazione. In qualche modo, insomma, sembrava di essere fuori schema, con le mani più libere che altrove.

Massimo credeva molto nella forza intrinseca delle proprie idee, per una sostanziale fiducia nel “sistema”, fiducia che personalmente (per quel che conta) non ho mai avuto. Comunque sia, negli anni si è visto che in tema di beni culturali l'accento tende per lo più a cadere sulle “eccellenze” e sui “grandi attrattori”, quelli che meglio di altri riempiono le vetrine e le casse, a detrimento del patrimonio diffuso, quello sul quale, a mio modo di vedere, si dovrebbe

giocare la partita più importante. Si è visto anche, voglio sottolinearlo, quanto ancora persista la piaga del volontariato, che non di rado viene propagandato con toni inopportunosamente trionfalistici, quando invece ci si aspetterebbe – per i ragazzi come quelli che sono iscritti ai nostri corsi – ben altra progettualità e ben altre porte aperte sul loro futuro.

Sebbene non manchino esempi di segno contrario (come il progetto sulle rocche di Gradara e Senigallia, che si giova del concorso delle quattro università marchigiane), nella declinazione regionale, non nascondiamocelo, non c'è ancora una sufficiente attenzione per i valori intrinseci del patrimonio. Un esempio su tutti: il nostro edificato storico, così gravemente colpito dalla crisi sismica del 2016-2017, è prevalentemente sprovvisto della documentazione grafica necessaria a comprovarne e valorizzarne la natura di organismo edilizio stratificato; è poco studiato, sottostimato e mal valorizzato. È pure poco indagato – e qui penso soprattutto alle aree interne – sotto il profilo dei suoi rapporti con gli spazi rurali circostanti alle architetture, come peraltro vorrebbero vari indirizzi non solo scientifici (penso alle tematiche dell'archeologia rurale e dell'archeologia dell'architettura), ma anche normativi (vedi la Legge 24 dicembre 2003, n. 378 e successivo Decreto 6 ottobre 2005 del Ministero per i Beni e le Attività Culturali). Rapporti con gli spazi rurali che, giova ricordarlo, sono loro a definire la corretta dimensione di quel paradigma identitario cui in troppi si appellano senza averne reale contezza.

Non credo che Massimo sarebbe felice dell'attuale stato di cose; quella dimensione del patrimonio culturale come valore condiviso e goduto, se non da tutta la Società, almeno da buona parte di essa, è ancora un traguardo lontano. Per parte nostra, ciascuno per quanto di propria competenza, rimaniamo fedeli alle linee condivise molto tempo fa, sia pure, come dire, con qualche sana vibrazione dialettica che sempre giova al dialogo e allo sviluppo delle idee.

Questo è quanto; credo che su alcuni dei punti che ho toccato – e su altri ancora – si esprimeranno con maggiore dovizia di dettagli i colleghi negli interventi che seguiranno.

Grazie per la vostra attenzione e grazie per essere qui con noi.

Umberto Moscatelli

Prologo

Gentili signore, signori, colleghi, amici,

desidero anzitutto manifestare la mia gratitudine alla prof.ssa Lorella Giannandrea, direttrice del Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, al prof. Umberto Moscatelli, responsabile della Sezione di Beni culturali, e alla prof.ssa Mara Cerquetti, allieva diretta del prof. Montella, per avermi consentito di ricordare oggi, qui, nella sua Università di Macerata, un grande amico, aperto a nuovi, innovativi percorsi di studio e di ricerca, stimato nell'ambito di due gruppi disciplinari, in passato sovente distanti e talora financo contrastanti.

Oggi partecipano al nostro incontro professori di grande rilievo nell'ambito delle discipline umanistiche, dei quali Montella mi parlava sovente nei nostri frequenti incontri che proiettavano l'economista d'impresa verso nuovi orizzonti. Ascolteremo con grande interesse gli interventi di questi amici e con altrettanto interesse gli interventi degli economisti d'impresa (più scarsamente rappresentati).

Coglieremo così, nel contesto della progressiva democratizzazione della cultura, il formarsi di una "economia della cultura". Si palesa così il superamento della nostra tradizione culturale qualificata da una spiccata articolazione accademica delle discipline. Quel superamento da Montella sempre auspicato e che rinnova con fermezza nella introduzione a quello che ritengo essere uno degli ultimi, se non l'ultimo suo lavoro, *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, in collaborazione con un maestro della disciplina d'impresa, il prof. Elio Borgonovi, da sempre convinto della necessità dell'interdisciplinarietà. Dizionario che Pietro Petraròia, nella prefazione, ritiene che "allontanandosi tanto dal lessico quanto dal manuale, costituisca uno strumento di dialogo interdisciplinare assai utile a chi voglia

contribuire alla rifondazione delle politiche di tutela e valorizzazione dell'eredità culturale in Italia". Il dizionario è dimostrazione della concretezza che ha sempre caratterizzato il percorso di vita di Massimo Montella, concretezza che si manifesta anzitutto nella sua visione dei musei umbri come "sistema".

Il piccolo museo, elemento strutturale, diventa centro di relazioni, diffusore di imprenditorialità, di sviluppo e valorizzazione del territorio. Il patrimonio culturale, da "singole cose di eccezionale valore" si qualifica come "insieme di risorse ereditate dal passato", da leggere con quell'approccio sistemico che gli economisti d'impresa hanno approfondito e implementato partendo dall'insegnamento del maestro Pasquale Saraceno. Patrimonio che va considerato non soltanto per il suo "valore intrinseco", ma anche e soprattutto come "risorsa economica".

Due sono quindi i capisaldi del pensiero del Prof. Montella: il superamento della separazione, della inconciliabilità, tra economia e cultura e la concezione del patrimonio culturale come risorsa economica. Ne consegue l'opportunità/necessità di sviluppare processi di valorizzazione in vista, anzitutto, di consentire una adeguata attività di tutela. Non può esservi adeguata attività di tutela senza valorizzazione. Queste certezze Montella le lega al pensiero di Giovanni Urbani, che considera il maestro e ricorda sempre nei suoi studi.

Infine qualche notazione personale.

Ho presieduto la commissione di concorso a cattedra al quale partecipava Massimo Montella svoltosi – ricordo – tra il 2004 ed il 2005. Non fu un concorso facile; durante i lavori riemersero nella commissione le difficoltà al superamento della articolazione accademica delle discipline, sia nella attività didattica che in quella di ricerca. Il risultato del concorso, con l'affermazione di Massimo Mantella, ha rappresentato e rappresenta quindi un momento importante. Importante anzitutto per gli economisti d'impresa che, progressivamente, si sono sempre più impegnati in studi e ricerche sulla filiera che, partendo dalla considerazione del patrimonio culturale come risorsa economica ereditata dal passato, arriva al turismo nei suoi variegati aspetti. Una filiera determinante per il nostro Paese. Si delinea con sempre maggior chiarezza una vera e propria economia della cultura. Il contributo del prof. Mantella al progressivo processo di "rifondazione" delle politiche di tutela e valorizzazione del patrimonio è stato quindi assai significativo e innovativo.

Chiudo questo mio intervento ricordando la lezione che quasi 20 anni fa Massimo Montella fece a noi commissari, tutti e cinque economisti di impresa al termine del concorso. È passato del tempo e non ricordo la traccia del suo intervento, ma solo l'inizio con il riferimento al modello di Maslow. La lezione incantò noi commissari; non volevamo che terminasse.

Il sogno di Massimo Montella prendeva consistenza.

*Gaetano Maria Golinelli
Professore emerito, Sapienza Università di Roma*

Un punto di vista interno

Mara Cerquetti*

Abstract

Il contributo introduce i lavori della giornata focalizzandosi sugli elementi di innovazione del progetto perseguito da Massimo Montella dopo il suo ingresso in università. Si discutono le iniziative realizzate e auspiccate in ambito didattico e scientifico, incluso l'impegno per la valorizzazione della ricerca e per un suo più incisivo impatto sulla società. Chiudono il lavoro alcune riflessioni sulle eredità del "progetto montelliano".

The paper introduces the workshop by focusing on the innovative elements of the project pursued by Massimo Montella after entering university. The initiatives implemented and hoped for in the educational and scientific fields are discussed, including the

* Mara Cerquetti, Professoressa associata di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, p.le Luigi Bertelli, 1, 62100 Macerata, e-mail: mara.cerquetti@unimc.it.

Non trattandosi di un articolo scientifico, si è scelto di mantenere nel contributo scritto il tono e il linguaggio dell'intervento fatto in presenza cosicché, se e quando si leggeranno questi atti, anche a distanza di anni, sia possibile percepire lo spirito che ha caratterizzato la giornata, che pure aiuta a comprendere le molteplici eredità di Massimo Montella. Nel testo sono comunque presenti riflessioni e integrazioni che i tempi della scrittura non solo consentono, ma aprono nel momento stesso in cui si scrive.

commitment to enhance research and its more incisive impact on society. Some reflections on the “Montellian project” legacy close the work.

Cosa sarà?
 [...]

Che ti porta a cercare il giusto

Dove giustizia non c'è

[...]

Oh, cosa sarà?

Che ti fa uscire di tasca dei “no, non ci sto!”.

Lucio Dalla, *Cosa sarà*, 1978

1. Note introduttive

Un ringraziamento doveroso, prima di avviare i lavori di questa giornata, a tutti gli intervenuti, ai più giovani che hanno collaborato alla realizzazione dell’iniziativa e a chi, non potendo essere presente, ci ha inviato messaggi di stima e affetto verso Massimo Montella, ricordandone non solo il contributo fornito agli studi di management del patrimonio culturale, ma anche – come efficacemente sintetizzato dal prof. Pupino – l’«energia di organizzatore»¹ e le competenze professionali «riversate su diversi oggetti di osservazione»². Un grazie particolare va agli studenti che oggi è un vero piacere vedere numerosi in questa sala dopo i lunghi mesi della didattica a distanza e dopo un più recente ritorno in aula che, tra le imprescindibili esigenze di distanziamento sociale e le opportunità fornite dallo streaming – a cui ormai si ricorre anche indipendentemente da motivazioni dettate dalla pandemia –, stenta a potersi definire tale.

Due premesse sono altrettanto doverose, la prima sul taglio della mia relazione e la seconda su quello della giornata.

Ho scelto questo titolo – *Un punto di vista interno* – per il mio intervento perché quanto ripercorrerò risente fortemente del mio personale punto di vista, che è un punto di vista interno all’accademia, all’Università di Macerata, dove ho incontrato, iscritta ad un Master in Gestione e conservazione dei beni culturali, il prof. Montella, e a questo dipartimento, a cui afferisco e a cui pure Massimo Montella ha afferito fino al pensionamento. Il mio punto di vista è però interno anche alla disciplina, sia al settore scientifico-disciplinare, che condividevo con Massimo Montella, sia agli insegnamenti del corso di laurea

¹ Angelo R. Pupino, e-mail al comitato editoriale della rivista «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*» del 7 novembre 2021.

² *Ibidem*.

in Management dei beni culturali e della Scuola di Specializzazione in Beni Storico Artistici che mi sono trovata ad ereditare. Non ultimo il mio sguardo è interno alla rivista «Il capitale culturale», il cui comitato editoriale, fin dalla sua fondazione, Montella mi aveva chiesto di coordinare – incarico che ho mantenuto per sei anni prima di lasciare spazio ad una salutare turnazione. Tutto questo ha fatto sì che in quello che ancora oggi chiamiamo “progetto montelliano” io sia stata e mi sia sentita fin dagli inizi molto coinvolta o, meglio ancora, in prima linea. Il coinvolgimento non è stato solo professionale, ma anche culturale, basato sulla condivisione di obiettivi il cui raggiungimento richiedeva – e richiede ancora oggi – un lavoro congiunto. La chiarezza di quegli obiettivi, come vedremo più avanti, è forse ciò che più manca in questa nuova stagione.

Per quanto riguarda il taglio di questa giornata, insieme ai colleghi della Sezione di Beni culturali abbiamo scelto di dedicarla all’“eredità di” Massimo Montella, con una certa diffidenza nei confronti delle iniziative “in memoria di” o “in onore di”. Conoscendolo, sapevamo quanto poco amasse le commemorazioni, scarsamente vicine anche alla nostra comune sensibilità, e di cui forse non siamo neanche capaci. Volevamo, invece, focalizzare la discussione sul presente per meglio proiettarci verso il futuro, con uno sguardo ai nostri studenti, molti dei quali non hanno avuto la possibilità di conoscere Massimo Montella. Siamo così ripartiti dai suoi ultimi lavori con l’intento di continuare un dialogo che avremmo voluto proseguire con lui: da un lato, il dizionario metodico essenziale di *Economia e gestione dell’eredità culturale*³, pubblicato nel 2016 e ancora oggi inserito nelle bibliografie dei nostri corsi; dall’altro, la relazione della Commissione Paritetica CSBCP-CUN incaricata di elaborare proposte da sottoporre ai Ministri – MiBACT e MIUR – circa “I profili professionali nel campo dei beni culturali”, fornendo, come recita il sottotitolo del testo conclusivo del 2018, “un contributo per una migliore qualificazione dei percorsi universitari”.

Sintesi del pensiero “montelliano” e sua ultima opera, il dizionario ha i caratteri di un vero e proprio testamento scientifico, non solo per i contenuti, ma anche per il registro linguistico scelto, quello di un “dizionario metodico essenziale”. Se caratteristica di ogni dizionario è quella di registrare parole (e concetti) ormai entrati nella lingua e di normarne l’uso, un dizionario metodico essenziale ne fissa anche il metodo, focalizzandosi su ciò che è sostanziale e indispensabile, senza nulla concedere agli arabeschi di flaianiana memoria da cui Montella si teneva distante. Non a caso, le voci – ognuna strutturata come un breve saggio autonomo – non si succedono in ordine alfabetico, ma sono organizzate per nuclei tematico-concettuali. La scelta di un dizionario testimonia inoltre il rilievo che – vuoi anche per formazione umanistica – Mon-

³ Montella 2016.

tella ha sempre dato alle parole, al loro uso attento e ragionato, frutto di un accurato processo di selezione, lo stesso processo insegnato agli allievi e che ancora oggi ci fa faticare non poco nella correzione delle tesi di laurea, non solo le più sciatte. Il carattere “montelliano” del lavoro non è però solo formale. Ad essere “montelliano”, prima di tutto, è il metodo con cui il dizionario è stato concepito, elaborato e scritto avvalendosi della collaborazione di studiosi afferenti a vari settori scientifico-disciplinari: giuristi ed aziendalisti, ma anche archeologi e storici dell’arte. Per i tratti qui sommariamente richiamati il volume è destinato a resistere al tempo. Per questo, nel clima della crescente spinta all’internazionalizzazione della ricerca, continuo a pensare che una sua traduzione in inglese non avrebbe guastato, per diffondere oltre i confini nazionali un metodo (italiano) basato sulla conoscenza approfondita del sistema dei beni culturali in Italia⁴.

Partendo dagli insegnamenti ricavati da questa lezione, per gli interventi della mattinata abbiamo invitato alcuni dei colleghi e amici che hanno contribuito in prima persona alla stesura del dizionario, per fare insieme il punto sull’oggi e sul domani, sugli avanzamenti fatti sia negli studi sia nella prassi della gestione dei beni culturali, e sugli ulteriori spazi di intervento possibili, con l’intento di non arrestare – come recita il titolo che abbiamo scelto per questa sessione – *il dialogo tra discipline, sistema universitario e gestione dei beni culturali* avviato da Montella⁵.

La tavola rotonda del pomeriggio, invece, avrà ad oggetto *I profili professionali dei beni culturali e dei musei dopo il D.M. 244 del 20 maggio 2019*. In particolare vorremmo discutere i limiti di quella riforma, che ha recepito solo parzialmente le proposte della Commissione Paritetica CSBCP-CUN. Totalmente ignorato, infatti, è rimasto il contributo fornito da Massimo Montella sulle professioni museali⁶. A discutere di questi argomenti, partendo da alcune domande già inviate ai partecipanti, abbiamo chiamato i rappresentanti delle società scientifico-disciplinari e dei professionisti che operano nel settore, insieme ad alcuni direttori ed ex-direttori di musei di diversa tipologia che abbiamo avuto modo di incontrare nel nostro percorso.

⁴ Montella sentiva però di aver concluso il proprio lavoro, un lavoro che altri avrebbero portato avanti. Per questo, anche a causa della malattia, tale possibilità non è stata mai presa in considerazione.

⁵ Le persone invitate non esauriscono l’elenco di coloro che hanno condiviso con Montella parte del loro percorso accademico-professionale e con cui Montella ha collaborato. Tra gli altri, vanno sicuramente ricordati i *co-editors* della rivista «Il capitale culturale» e i componenti del Gruppo di Studio e Attenzione AIDEA “Politiche e management del patrimonio culturale nelle diverse prospettive del valore. Strumenti e metodi di misurazione e valutazione”, attivo nel biennio 2010/2012, e con i quali la collaborazione è continuata negli anni successivi. Si veda in proposito Badia *et al.* 2020.

⁶ Allegato 2, *I profili professionali nel campo dei beni culturali. Un contributo per una migliore qualificazione dei percorsi universitari*, 2.8, *Professioni museali*.

Mossi da questo spirito, abbiamo fortemente voluto che l'iniziativa si svolgesse in presenza, anche se questo ha significato doverla rinviare di oltre un anno e mezzo rispetto alla data originariamente individuata, portando così ad ulteriore maturazione la consapevolezza del rilievo del contributo di Massimo Montella all'università.

2. *Visione e innovazione nel progetto di Massimo Montella*

È possibile affermare che nel corso della sua attività professionale, prima nella Regione Umbria e poi all'Università di Macerata, la visione di Massimo Montella circa la corretta gestione dei beni culturali sia rimasta sostanzialmente invariata. Sarà sufficiente scorrere i titoli dei contributi scritti prima del suo approdo in università (1977-2004), e di recente raccolti dalla collega Patrizia Dragoni in uno dei supplementi de «Il capitale culturale»⁷, per ritrovare i temi e l'approccio che contraddistinguono tutta la sua produzione scientifica. Tra gli altri emergono la centralità delle figure professionali e della formazione per i beni culturali, il rapporto dei musei locali con il territorio, gli standard di funzionamento dei musei e il ruolo delle reti come strumento di gestione per superare i vincoli strutturali degli istituti di ridotte dimensioni.

La visione è rimasta la stessa, ma l'ingresso in accademia ha prospettato, tanto per le scienze economico-manageriali quanto per quelle dei beni culturali, un'innovazione che non possiamo che considerare *disruptive*, dirompente e perturbante al tempo stesso. Come spiegato nel primo fascicolo della rivista «Il capitale culturale», Montella non voleva solo portare all'attenzione delle scienze aziendali il patrimonio culturale, ma definire «uno statuto assolutamente ortodosso rispetto ai canoni fondamentali della disciplina e utilmente applicabile alla valorizzazione del capitale culturale storico»⁸. A fondamento di tale obiettivo vengono poste due esigenze che guidano tutta la sua seppur breve esperienza universitaria: da un lato, la creazione di valore come obbligo istituzionale e deontologico («studiare, analizzare, elaborare indirizzi per creare valore, ovvero procurare utilità, migliorando la situazione data, agendo in modo efficace ed efficiente in ottemperanza all'imperativo *getting things done*»⁹); dall'altro, la conoscenza dell'oggetto di indagine, dei significati di «valorizzazione» e di «beni culturali», e della loro interazione, muniti della necessaria «cassetta degli attrezzi, concettuali e lessicali e storiografici [...],

⁷ Dragoni 2020.

⁸ Montella 2010, p. 12.

⁹ *Ibidem*.

che consenta di interloquire proficuamente con i responsabili politici e tecnici preposti al settore»¹⁰.

Su questi pilastri si fonda il “progetto montelliano”, un progetto che trova concretizzazione in tutti gli ambiti in cui si esplica la missione universitaria, dalla didattica alla ricerca scientifica fino all’interazione con i cittadini, il sistema economico e le istituzioni pubbliche e private, con l’obiettivo di contribuire fattivamente, in linea con il dettame costituzionale, allo sviluppo della cultura e della persona umana. A distanza di 15 anni i tempi sono maturi per interrogarsi non solo sulle innovazioni perseguite e su quelle mancate, ma anche sulle ulteriori possibilità di sviluppo.

2.1 *Didattica e “gestione della ditta”*

Prima di tutto il “progetto montelliano” è stato un progetto didattico, fondato, come si legge in un documento del 2011 di presentazione dell’offerta formativa dell’Università di Macerata nell’area dei beni culturali, su tre linee guida fondamentali:

- formare mentalità pienamente avvertite delle ragioni meritorie che rendono doverose la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale storico per migliorare la qualità della vita immateriale e materiale dei singoli e delle comunità e così favorire il corretto sviluppo dei processi democratici;
- formare intelligenze che siano munite di solide e vaste conoscenze circa i fatti storici e le loro variabili interpretazioni e perciò capaci di leggere criticamente le situazioni contingenti;
- formare abilità professionali quanto meglio rispondenti alle esigenze attuali e prospettive riconoscibili nei diversi contesti nazionali e locali e pertanto aderenti, per quanto con ciò compatibili, con i profili individuati da organismi internazionali [...], dalla amministrazione centrale dello Stato, dalle Regioni, [...], dagli atti di indirizzo nazionale [...], dalle autorità ecclesiastiche¹¹.

Per raggiungere tali obiettivi era necessaria una visione olistica della formazione universitaria, che esplorasse tutte le possibilità consentite dalle rigide tabelle ministeriali. Con questa visione abbiamo lavorato con Massimo Montella nel processo di riorganizzazione dei corsi di studio dell’area dei beni culturali in risposta alle riforme universitarie, a partire dal D.M. 22 ottobre 2004, n. 270¹². Il disegno didattico di Massimo Montella prevedeva che nel percorso

¹⁰ Ivi, p. 13.

¹¹ *L’integrazione tra ricerca e didattica nel campo dei beni culturali*, documento per il costituendo Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, 2011.

¹² “Modifiche al regolamento recante norme concernenti l’autonomia didattica degli atenei, approvato con decreto del Ministro dell’università e della ricerca scientifica e tecnologica 3 novembre 1999, n. 509”.

formativo universitario nell'area dei beni culturali si innestassero progressivamente conoscenze trasversali, di carattere giuridico, economico e (latamente) gestionale. Tali discipline avrebbero dovuto poggiare su una solida conoscenza delle discipline del patrimonio culturale – storia, storia dell'arte, archeologia, ma anche scienze documentarie, museologia e restauro –, e rafforzarsi gradualmente dal livello triennale a quello magistrale, fino al livello *post lauream* con la Scuola di Specializzazione in Beni Storico Artistici (SSBSA). Proprio a tal fine la SSBSA era stata progettata in sinergia con le principali aziende di servizi operanti nel settore dei beni culturali in Italia (servizi museali, editoria, ecc.).

La figura 1 illustra il *Piano dell'offerta formativa per la Valorizzazione e Gestione dei Beni Culturali* come definito nel 2007. Accanto all'offerta, sulla colonna di destra, erano indicati gli ulteriori corsi che si auspicava di attivare, ovvero master e dottorati di ricerca. Dal livello triennale a quello post-specializzazione i master erano concepiti come professionalizzanti e di specializzazione altamente professionalizzante, per approfondire conoscenze e acquisire competenze su specifici aspetti, anche molto circoscritti (dalla *safety and security* al I livello della formazione universitaria all'elaborazione di piani integrati territoriali al III livello). I master, inoltre, avrebbero dovuto essere attivati solo previa disponibilità di finanziamenti esterni, ovvero sulla base delle esigenze del mercato del lavoro dei beni culturali. Né i master né i dottorati di ricerca hanno trovato possibilità di attivazione nella stagione “montelliana”.

Aspetto non secondario nella definizione di questo progetto didattico è che Massimo Montella ne sia stato l'ideatore e il promotore pur non avendo mai ricoperto il ruolo di Preside di Facoltà né quello di Presidente di corso di laurea, dimostrando capacità di guida e aggregazione, anche oltre il proprio ruolo istituzionale. Nella stagione precedente alla riforma della governance universitaria¹³, in cui le funzioni didattiche e quelle scientifiche erano distinte e afferenti a diverse strutture, Montella era infatti direttore del Dipartimento di Beni culturali, ruolo che ha ricoperto dal 2006 al 2013, dall'istituzione fino alla chiusura.

Per il conseguimento di tale obiettivo era però necessario dotarsi di diverse competenze. Per questo, a partire dal 2006, i concorsi per ricercatore sono stati banditi al fine di coprire i vari settori scientifico-disciplinari previsti nei piani di studio dei corsi di laurea (triennale e magistrale) attivati, con lo scopo di dare “corpo di azione tecnica” a quel disegno didattico.

A guardarlo ora, a qualche anno di distanza, si può scorgere in quel progetto un sapore mazziniano, tanto era avanti sui tempi. Oggi sembra ormai ordinaria

¹³ Legge 30 dicembre 2010 n. 240, “Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario”.

Università degli Studi di Macerata
 PIANO DELL'OFFERTA FORMATIVA
 PER LA VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEI BENI CULTURALI

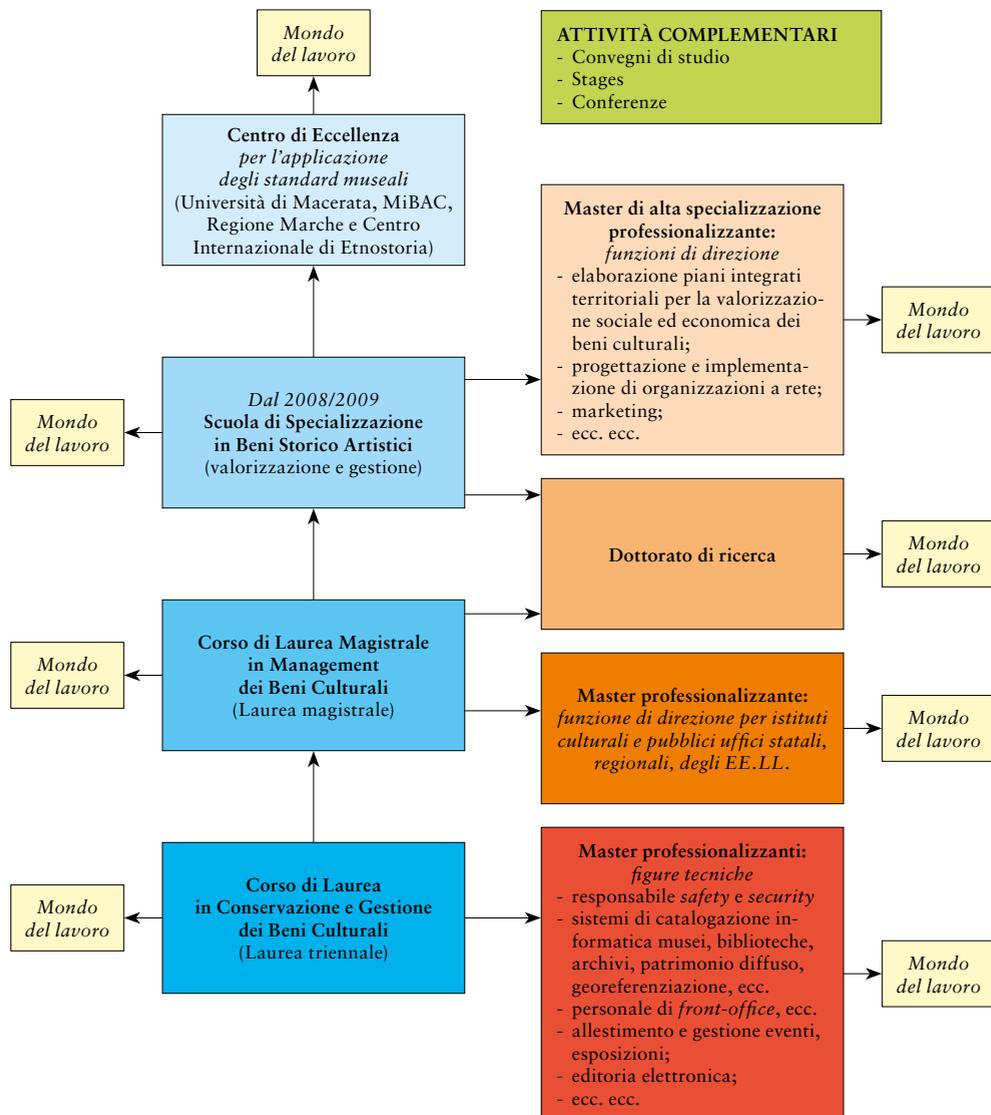


Fig. 1. Piano dell'offerta formativa per la Valorizzazione e Gestione dei Beni Culturali (2007)

amministrazione parlare dell'importanza delle competenze giuridiche ed economico-gestionali negli studi di beni culturali, a vari livelli. Nel 2005, però, il tema non era all'ordine del giorno e, sebbene non mancassero corsi di laurea che prevedevano insegnamenti di ambito economico-giuridico, il carattere di tali discipline rimaneva accessorio, finanche facoltativo. Nessun Ateneo, d'altra parte, le inseriva in un disegno complessivo, dalla triennale alla SSBSA. Quella denominazione poi – *Management dei beni culturali* – per un corso di laurea magistrale attivato nella classe delle lauree in Storia dell'arte (LM-89) rimane ancora oggi un unicum nel panorama dell'offerta universitaria italiana.

Rispetto all'esperienza mazziniana, però, non possiamo dire che il progetto didattico “montelliano” abbia avuto la vita breve della Repubblica Romana. È un progetto ancora vivo: resiste, sebbene con un impianto diverso dal disegno originario, la SSBSA, e resiste, con grande successo, la laurea magistrale in Management dei beni culturali (LM-89), che continua ad attrarre – ancora più di allora – studenti da tutta Italia che vi vedono elementi di distinzione rispetto all'offerta magistrale di pari livello e le possibili risposte ai loro bisogni di formazione magistrale. Tuttavia, non si può nascondere come quel progetto sia oggi notevolmente ridimensionato, in particolare per il venir meno del corso di laurea in Beni culturali (L-1) come allora concepito. Dall'a.a. 2014/2015, con l'istituzione del corso di laurea interclasse in Beni culturali e turismo (L-1/L-15), infatti, le caratteristiche dell'offerta didattica triennale sono notevolmente cambiate. Sono cambiate le fondamenta di quel progetto e, con esse, è stato rivisto anche l'edificio complessivo, che si sviluppa ad “Y”, con un secondo corso di laurea magistrale in International Tourism and Destination Management (LM-49), ora erogato in lingua inglese, ma già esistente in lingua italiana nell'allora Dipartimento di Scienze della formazione. Alcuni docenti, prima afferenti ai corsi dell'area dei beni culturali, afferiscono ora a tale corso, che come corso internazionale impone un impegno, anche di carattere amministrativo e gestionale, del tutto inedito. Altri si sono nel tempo trasferiti altrove. Altri ancora li abbiamo persi – troppi nel percorso. Ci troviamo, dunque, in un contesto notevolmente mutato che richiede, in risposta a nuove esigenze, di rivedere e aggiornare, rafforzare e integrare, dove se ne scorgano delle carenze, un progetto la cui necessità è oggi più forte di allora.

2.2 *Ricerca e rilevanza degli studi manageriali*

Ben lontano dalla figura dello studioso chiuso nella sua biblioteca, Montella era un “uomo del fare”, non solo per il suo precedente percorso professionale nella pubblica amministrazione, ma anche per intima convinzione e consapevolezza del ruolo che la ricerca deve avere nella società. Da questo punto di vista possiamo considerare la direzione degli uffici della Regione Umbria dedicati a beni e istituti culturali un vero e proprio apprendistato, propedeutico

co all'attività accademica nel campo del management culturale. Non a torto si potrebbe dire che, in un percorso quanto mai eterodosso, l'ingresso in accademia sia stato per Montella l'occasione per sistematizzare scientificamente una ricerca sul campo lunga circa trent'anni. L'efficace lezione tratta da quanto appreso *on the job* è stata un'altrettanto valida lezione nelle aule universitarie. Più difficile, però, trasferire quegli stessi insegnamenti in una metodologia di ricerca scientifica, quando si è allievi di una figura di forte rottura rispetto alla tradizione degli studi. Seguendone i passi, senza avere alle spalle quella stessa esperienza, si è dovuto lavorare con alacrità per trovare in autonomia modelli e metodi da seguire che non si perdessero nell'astrazione fine a sé stessa o in manierismi da cui ben poco si ha da imparare.

Chi ne ha avuto un'assidua frequentazione scientifica sa quanto Montella criticasse aspramente la ricerca inutile, dai manuali tutti uguali, usi a ripetere formule stanche e vuote di senso, agli articoli scientifici più virtuosi, incomprensibili e autoreferenziali. Per questo, tanto mi sarebbe piaciuto condividere con lui la lettura del brillante volume di Dennis Tourish *Management studies in crisis*¹⁴. Sono sicura che ne avrebbe apprezzato la lucida e pungente denuncia non tanto della frode e degli inganni che contraddistinguono certa ricerca, quanto del trionfo del nonsenso e dell'insignificanza di fin troppa parte degli studi di management, persi in una fittizia innovazione concettuale e irretiti nella corsa alla pubblicazione e – aggiungerei – alla fascia A. Montella avrebbe gradito l'acume e l'ironia con cui l'autore mette a nudo lo scarso impatto di tanti paper che – con buona pace di ogni sineddoco – possiamo considerare solo e solo carta: «stereotipati, cauti, noiosi e illeggibili»¹⁵, «scritti da sadici che amano infliggere dolore ai masochisti»¹⁶. Come scrive Tourish:

il risultato è una grande quantità di pretenziose parole inintelligibili. Intuizioni banali vengono convertite in affermazioni teoriche che suonano come l'inglese tradotto in esperanto e viceversa, in entrambi i casi da un programma software malfunzionante. Spesso sembra che l'obiettivo sia frustrare i lettori piuttosto che illuminarli, infliggendo più dolore possibile¹⁷.

Purtroppo, «sembra che ci sentiamo in dovere di rendere i nostri metodi e le nostre teorie più complessi di quanto dovrebbero essere come forma di esibizionismo intellettuale»¹⁸. Più amaramente, come osserva Michael Billing, bisogna ammettere che a volte si usano paroloni «non per identificare una scoperta, ma per coprire una mancanza di scoperta»¹⁹.

¹⁴ Tourish 2019.

¹⁵ Ivi, p. 148, trad. ns.

¹⁶ Ivi, p. 3, trad. ns.

¹⁷ Ivi, p. 133, trad. ns.

¹⁸ Ivi, p. 158, trad. ns.

¹⁹ Billing 2013, p. 51; cit. in Tourish 2019, p. 137, trad. ns.

Quanto Montella era distante da tale decadenza della ricerca! Poteva dirsi all'opposto per volontà di impattare positivamente sulla realtà mettendo a nudo gli inganni che si celano dietro a presunti nuovi modelli scientifici o di policy. Tra le altre ricordiamo l'aspra critica a certe forme distrettuali sapientemente sviluppata in un articolo il cui titolo è già un programma, *Quale distretto culturale – fra accademia e fattività*:

In questi tempi di marketing esperienziale e connessa comunicazione teatrale, il valore commerciale dell'offerta, non più coincidendo con l'offerta di valore, promette di aumentare forzando gli aggettivi. Dunque il distretto culturale è diventato di recente anche evoluto. Il prossimo step potrebbe essere il distretto culturale evoluto, creativo & *smart*²⁰.

Proprio per questa esigenza di fattività a Montella stava particolarmente a cuore il dialogo tra discipline, inteso come necessità e capacità di ascoltare e parlare ad altri settori, come condizione per lavorare insieme.

Come si ricordava in riferimento al suo ingresso in accademia, il comun denominatore di tutta la sua attività è stato infatti la creazione di valore come utilità, che riguardasse la ricerca o la gestione dei beni culturali. La stessa analisi del valore, declinato in valore di presentazione, di paesaggio e di produzione²¹, testimonia quanto per Montella fossero molteplici, e non in conflitto, le utilità estraibili dal patrimonio culturale. Tale visione trova conferma anche nell'analisi della redditività museale²², ben lontana da quella, più ristretta e mercantile, che possiamo leggere in alcuni recenti contributi²³. È questo un tema di ricerca che sto portando avanti grazie anche alla borsa di dottorato su *Welfare culturale e rigenerazione socio-territoriale. Un modello multidimensionale e multistakeholder per la misurazione dell'impatto della cultura nelle aree periferiche*²⁴ di cui sono responsabile e che spero possa aprire nuove prospettive di ricerca.

Altro tema intorno al quale ha ruotato l'attività di ricerca di Montella è stato quello del museo come "impresa di servizi", da cui derivano i temi della qualità, delle professioni, dei rapporti con il territorio e, dunque, delle reti. Il museo a cui Montella guardava era infatti il museo locale, il tipico museo dell'«Italia centrale prevalentemente appenninica, fra Umbria e Marche»²⁵, «il contesto geopolitico e istituzionale in cui» – come ha di recente ben ricordato Pietro Petrarola – «Montella ha espresso il suo intenso e appassionato impegno»²⁶: una ricerca, dunque, *sul* territorio e *per il* territorio in cui insiste l'università, che avvicinava gli obiettivi di terza missione.

²⁰ Montella 2015, p. 13.

²¹ Montella 2009.

²² *Ibidem*. Il modello è successivamente ripreso anche in Montella 2016, pp. 142-143.

²³ Tarasco 2019. Sul tema si veda anche Manacorda 2020.

²⁴ Borsa a tematica vincolata PON "Ricerca e innovazione" 2014-2020.

²⁵ Petrarola 2020, p. 10.

²⁶ *Ibidem*.

Alla luce di questa visione va letto anche l'impegno per la valorizzazione della ricerca nel contesto internazionale, in cui si colloca la partecipazione al dibattito, avviato dall'AIDEA nel 2011, finalizzato non solo all'accreditamento, ma anche alla definizione dei criteri di rating delle riviste italiane. In un clima nazionale non propriamente disteso, nel 2017 la rivista «Il capitale culturale», fondata da Massimo Montella, ha promosso un convegno su «La sostenibilità e la valutazione delle riviste scientifiche italiane in ambito SSH», i cui atti sono stati poi pubblicati dalla rivista e da cui emergono posizioni diverse e non facili da conciliare. Nel documento conclusivo, tra gli indirizzi e le proposte operative su valutazione delle riviste, multidisciplinarietà e internazionalizzazione, «Il capitale culturale» auspicava l'individuazione di criteri e processi di valutazione transdisciplinari, e non più unicamente disciplinari, che garantissero «un equo ed equilibrato trattamento dei vari settori e aree di cui le riviste multidisciplinari sono rappresentative, valorizzando così l'apporto che una disciplina può dare alle altre su specifici temi»²⁷, nonché la «revisione dei criteri unicamente bibliometrici di valutazione delle riviste, così come attualmente definiti, che portano alla redazione di liste e ranking sempre diversi e continuamente mutevoli»²⁸. A rileggerle ora, sebbene a distanza di soli quattro anni, quelle indicazioni sembrano appartenere ad un'altra epoca, definitivamente superata. Anche in settori in cui la valutazione dei ricercatori non è bibliometrica le liste, molteplici e sempre mutevoli – ora elaborate dalle società scientifiche ora dall'ANVUR, ora aggiornate ai fini della VQR ora dell'ASN –, ma rigorosamente distinte per aree disciplinari, continuano a basarsi su quei criteri allora criticati. Sebbene sia difficile accettare che funzioni così, sembrerebbe che la comunità scientifica italiana abbia rinunciato a mettere in discussione le fondamenta di quel sistema, maldestramente aggirato tentando di inserire nuove riviste nelle liste esistenti, con criteri che non sempre risultano chiari, verso una collezione di fasce A che rischia di perdere di vista i reali obiettivi della ricerca. Avvalendoci ancora delle parole di Dennis Tourish, potremmo affermare che nell'attuale sistema del sapere basato sul “modello Legoland” «le facciate contino più della sostanza»²⁹: un sistema, dunque, completamente altro da quello conosciuto e auspicato da Montella, che a malapena si era confrontato con la *submission* di un articolo a riviste internazionali.

Il dialogo promosso da Montella non era solo tra discipline, ma anche, come già ricordato, tra accademici e responsabili tecnici e politici. In questa cornice si iscrive il suo impegno sul campo, a partire dalla presidenza della Commissione ministeriale per la definizione dei livelli minimi della valorizza-

²⁷ Documento conclusivo del convegno «La sostenibilità e la valutazione delle riviste scientifiche italiane in ambito SSH» 2018, p. 128.

²⁸ Ivi, p. 127.

²⁹ Tourish 2019, p. 66.

zione dei beni culturali pubblici (2006-2008)³⁰, che immagino molto presto ritroveremo nei manuali di diritto e gestione dei beni culturali come “Commissione Montella”. In anni più recenti poi si inserisce la partecipazione, richiamata in apertura, alla Commissione Paritetica CSBCP-CUN, istituita a seguito della L. 22 luglio 2014, n. 110, concernente la “Modifica al codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in materia di professionisti dei beni culturali, e istituzione di elenchi nazionali dei suddetti professionisti”. Considerando che l’art. 9-bis³¹, introdotto da tale legge, non fa alcun cenno alle professioni dei musei, mi sono sempre chiesta e continuo a chiedermi se l’esito normativo del 2019³², che non contempla le professioni dei musei, non fosse già scritto. Di certo mancavano i presupposti giuridici per quel recepimento, ma non si può continuare a ignorare la necessità di metter mano ai limiti di certi elenchi. Scriveva Jallà già nel 2016: «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»³³. E, occorre aggiungere: le figure operanti nel museo, come dettagliava Montella nell’allegato 2.8 della relazione della Commissione CSBCP-CUN, non si riducono a quella del conservatore, ma comprendono il direttore, il responsabile amministrativo, il *registrar*, il responsabile dei servizi educativi, il responsabile tecnico della sicurezza, il coordinatore dei servizi di custodia e accoglienza del museo, l’operatore dei servizi di accoglienza e custodia, l’esperto in marketing e comunicazione³⁴.

L’attenzione per le professioni è stata d’altra parte una costante nell’attività di Montella, centrale anche in altri lavori realizzati e diretti per soggetti pubblici e privati del territorio, in particolare per la Regione Marche. Tra questi va ricordata la collaborazione all’istituzione del Sistema di Autovalutazione dei Musei delle Marche. L’Università di Macerata aveva infatti contribuito alla prima campagna di autovalutazione dei musei nel 2007, attivando anche un

³⁰ Cfr. Montella, Dragoni 2010.

³¹ Art. 9-bis – *Professionisti competenti ad eseguire interventi sui beni culturali*: «1. In conformità a quanto disposto dagli articoli 4 e 7 e fatte salve le competenze degli operatori delle professioni già regolamentate, gli interventi operativi di tutela, protezione e conservazione dei beni culturali nonché quelli relativi alla valorizzazione e alla fruizione dei beni stessi, di cui ai titoli I e II della parte seconda del presente codice, sono affidati alla responsabilità e all’attuazione, secondo le rispettive competenze, di archeologi, archivisti, bibliotecari, demotnoantropologi, antropologi fisici, restauratori di beni culturali e collaboratori restauratori di beni culturali, esperti di diagnostica e di scienze e tecnologia applicate ai beni culturali e storici dell’arte, in possesso di adeguata formazione ed esperienza professionale».

³² D.M. 244 del 20 maggio 2019.

³³ Jallà 2016, p. 117.

³⁴ Cfr. Allegato 2, *I profili professionali nel campo dei beni culturali. Un contributo per una migliore qualificazione dei percorsi universitari*, 2.8, *Professioni museali*, p. 45.

corso di formazione in *Assistente alla redazione di progetti per il progressivo adeguamento dei musei e delle raccolte agli standard* (a.a. 2006/2007) per formare il personale che si sarebbe dovuto occupare dell'implementazione del sistema informativo regionale e dello sviluppo dei musei. A quel corso, nel 2008, aveva fatto seguito uno studio sullo stato dei musei regionali e la definizione di un percorso di adeguamento agli standard minimi di funzionamento³⁵ – realizzato dal CUEIM (Consorzio Interuniversitario di Economia Industriale e Manageriale) per la SVIM (Sviluppo Marche S.p.A. Società Unipersonale) e diretto da Montella –, in cui si individuavano i criteri e i processi per garantire il miglioramento continuo dei musei, a partire dalla dotazione di personale qualificato, obiettivo che rimane ancora ampiamente disatteso.

3. *L(e) eredità di Massimo Montella*

Sarebbe piaciuto a Massimo Montella il messaggio della British Transport Police che si legge in alcuni treni inglesi: *See it, say it, sorted*. A tenere insieme le molte iniziative da lui promosse, dirette e condotte era infatti una forte tensione civile che si traduceva in volontà operosa e operante, visibile anche nella battaglia contro «chi resta preso nell'idealismo»³⁶, la stessa volontà che non si fermava ai proclami e ai manifesti, ma puntava a cambiare lo stato delle cose, forse con una certa difficoltà a scindere piani che sono necessariamente separati, come quello della ricerca e quello dell'azione politica.

Considerato l'esito di molte iniziative a cui aveva partecipato, Montella apriva così un testo in onore di Daniele Manacorda che, non a caso, si intitola *Il patrimonio deve migliorare la vita delle persone*: «giunti ormai al pensionamento, bisogna ammettere che abbiamo perso. Almeno finora»³⁷. A chiusura dello stesso contributo, pubblicato postumo, il curatore aggiungeva: «*non è vero, come lui pure tristemente afferma in apertura, che "abbiamo perso". La lezione di Massimo per un profondo rinnovamento nel campo del patrimonio culturale ha vinto e rappresenta una vera e propria eredità per chi vorrà proseguire il suo impegno*»³⁸.

Non è in dubbio che la lezione di Montella per l'innovazione del sistema dei beni culturali sia ancora viva: molti di noi continuano a tramandarla nelle aule universitarie, e questa giornata lo conferma. Rimangono inoltre i suoi testi, i libri, gli articoli e i vari contributi che anche chi non lo ha conosciuto

³⁵ *Analisi dello stato dei musei regionali e definizione di un percorso di adeguamento agli standard minimi di funzionamento.*

³⁶ Montella 2016, p. XXXII.

³⁷ Montella 2019, p. 489.

³⁸ NdC, corsivo nel testo. Ivi, p. 490.

può leggere e rileggere per trarne ulteriori lezioni per il futuro. Conoscendolo, però, si può comprenderne il senso di sconfitta. Montella non si accontentava di suggerire l'innovazione, ma voleva vederne la realizzazione. Il sistema dei beni culturali che ci circonda, nonostante gli imprescindibili progressi, è invece ancora molto distante dal raggiungimento di quell'obiettivo e, ad oltre due anni dalla sua scomparsa, le mancate innovazioni pesano ancora di più.

Rimanendo nell'ambito delle mie ricerche, voglio qui citare i risultati di un progetto promosso dalla Camera di Commercio delle Marche a cui hanno collaborato, sotto il coordinamento del prof. Gian Luca Gregori, tutti gli Atenei marchigiani. In tale lavoro l'Università di Macerata si è occupata dell'analisi del sistema culturale delle Marche³⁹. Senza entrare troppo nel dettaglio, la ricerca mette in luce molte mancate innovazioni, accentuate dalla loro cronicizzazione – come nel caso della carenza di adeguate figure professionali –, dall'ulteriore deterioramento di alcuni processi i cui limiti erano già noti – come per certe esternalizzazioni dei servizi –, dal loro fittizio superamento – nel caso delle reti che non hanno mai implementato una reale collaborazione sul piano gestionale –, e dalle nuove esigenze emerse con la pandemia – come la necessità di una strategia digitale per i musei⁴⁰. Il superamento di tali criticità richiede un approccio multi-scala, che agisca su più livelli e con il contributo di diversi attori, per il riconoscimento e la valorizzazione delle professionalità dei musei, l'istituzione di reti bottom-up e a geometria variabile, l'innovazione del rapporto pubblico-privato e l'innalzamento della qualità dell'offerta culturale, non solo digitale. Se non si realizzano tali innovazioni, difficilmente il patrimonio potrà concorrere a migliorare la vita delle persone. Difficilmente potremo sostenere di aver vinto.

Dunque, cosa rimane della lezione di Massimo Montella? Di certo rimane la visione, non solo la specifica visione del sistema dei beni culturali, destinata a cambiare e ad aggiornarsi nel tempo, ma l'idea stessa della necessità di una visione, di una visione politica, una visione come progetto aggregante, intorno al quale raccogliere forze e risorse, a cui aderire o contrapporsi, onde evitare di diventare servi delle idee altrui – non sempre chiare. In una parola: un metodo. Avere una visione significa, infatti, saper indicare la strada e percorrerla guidando gli altri. Questo implica chiarezza e padronanza delle proprie idee, ma anche potere e capacità di decisione, impegno e lavoro continuo. Montella aveva sicuramente la forza e la statura per fare questo. Sapeva prendere posizione e agire di conseguenza, assumendosi la responsabilità delle proprie scelte, anche le più scomode, senza lasciarsi ammaliare dalle mode del momento, e senza nulla concedere alla retorica e al gesuitismo che contraddistinguono certa accademia. Anche senza averlo imparato da lui, non possiamo non condividere quest'approccio.

³⁹ Cerquetti, Ferrara 2021.

⁴⁰ Sui limiti del sistema museale regionale si vedano anche Cerquetti 2019 e Cerquetti, Cutrini 2022.

Personalmente, della migliore stagione “montelliana” porto con me un rapporto basato sulla fiducia reciproca, dote ampiamente apprezzata nelle relazioni umane, ancor più nel contesto della ricerca, che va oltre la semplice affidabilità, ed è ben lontana anche da forme di fedeltà di origine feudale. Piuttosto, la fiducia si basa su onestà, competenza e impegno, permette il confronto e il dialogo, comporta degli oneri e non sempre garantisce altrettanti onori.

In conclusione, l'eredità di Massimo Montella non può che essere declinata al plurale. L'eredità siamo noi, noi che rimaniamo, che ci troviamo a raccogliere ciò che rimane di un progetto che è già altro dall'idea originaria e che richiede ulteriori cambiamenti, finanche una svolta, in un contesto esterno che è cambiato o che impone il cambiamento per il fatto di non essere cambiato. Tante sono le eredità, come conferma anche il diverso taglio dei contributi a questa giornata. Tanti possono proseguire il suo impegno, anche fuori dall'università, anche senza averlo conosciuto direttamente.

Quante volte in questi anni, delusi di fronte agli esiti di un percorso avviato insieme e con comuni obiettivi, ci siamo chiesti: «ma era questo il “progetto montelliano”?». Sta a noi ora riprendere in mano quel progetto e capire se vogliamo e come possiamo provare a vincere, anche puntando verso nuovi lidi. Condivisa la visione – il primo step, il più difficile –, possiamo lavorare insieme, ognuno con il proprio ruolo e le proprie responsabilità.

Il mio auspicio è anche un impegno: l'impegno a ritrovarci tra 10, 15, 20 anni insieme agli allievi e agli eredi culturali di Montella e di chi con lui ha collaborato, sperando di poter dire di aver vinto, almeno qualche battaglia.

Riferimenti bibliografici / References

- Badia F., Bellucci M., Borgonovi E., Cerquetti M., Del Baldo M., Donato F., Donelli C.C., Fissi S., Giorgino M.C., Gori E., Maggi D., Mainardi M., Manetti G., Marcon G., Maticena A., Montella M.M., Mozzoni I., Rocchi F., Sibilio B., Vannini I.E., Zangrandi A. (2020), *Il ricordo di un amico: Massimo Montella*, in *I musei ecclesiastici. Proposte di valorizzazione*, a cura di B. Sibilio, A. Maticena, Milano: Franco Angeli, pp. 29-35.
- Billing M. (2013), *Learn to Write Badly: How to Succeed in the Social Sciences*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Cerquetti M. (2019), *Vingt ans après. Do museum networks really work? A focus on the inland areas of the Marche Region's "seismic crater" (Italy)*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 19, pp. 27-51.
- Cerquetti M., Cutrini E. (2022), *Structure, people and relationships: a multidimensional method to assess museum resilience*, «Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly», pp. 1-23.

- Cerquetti M., Ferrara C. (2021), *Il sistema culturale*, in *Una regione in metamorfosi e la necessità di delineare percorsi evolutivi. I risultati dell'analisi congiunta degli Atenei marchigiani*, Rapporto di ricerca promosso dalla Camera di Commercio delle Marche, Macerata: eum, pp. 71-87.
- Documento conclusivo del convegno “La sostenibilità e la valutazione delle riviste scientifiche italiane in ambito SSH” (2018), «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 17, pp. 127-128.
- Dragoni P., a cura di (2020), *Verso Il capitale culturale. Contributi di Massimo Montella (1977-2004)*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Speciale per i 10 anni della rivista.
- Jallà D. (2015), *Abilità professionali e percorsi formativi*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 5, Atti del convegno “La valorizzazione dell’eredità culturale in Italia”, a cura di P. Feliciati, pp. 117-123.
- Manacorda D. (2020), *Patrimonio culturale, libertà, democrazia. Pensieri sparsi di un archeologo incompetente a proposito di “Diritto e gestione del patrimonio culturale”*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 21, pp. 15-57.
- Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano: Electa-Mondadori.
- Montella M. (2010), *Le scienze aziendali per la valorizzazione del capitale culturale storico*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 1, pp. 11-22.
- Montella M. (2015), *Quale distretto culturale – fra accademia e fattività*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 3, Atti del workshop “Distretti culturali: esperienze a confronto”, pp. 11-42.
- Montella M. (2016), *Economia e gestione dell’eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, Padova: Wolters Kluwer-Cedam.
- Montella M. (2019), *Il patrimonio deve migliorare la vita delle persone*, in *Una lezione di archeologia globale. Studi in onore di Daniele Manacorda*, a cura di M. Modolo, S. Pallecchi, G. Volpe, E. Zanini, Bari: Edipuglia.
- Montella M., Dragoni P. (2010), *Musei e valorizzazione dei Beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Bologna: Clueb-eum.
- Petraroia P. (2020), *Prefazione*, in Dragoni 2020, pp. 9-14.
- Tarasco A.L. (2019), *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Roma-Bari: Laterza.
- Tourish D. (2019), *Management Studies in Crisis. Fraud, Deception, and Meaningless Research*, Cambridge: Cambridge University Press.

Il management dei beni culturali tra essenza ed assenza

Sergio Barile*, Marialuisa Saviano**,
Alessandra Cozzolino***, Francesca
Iandolo****

Abstract

Il presente saggio intende offrire una testimonianza di alcuni momenti rilevanti del percorso evolutivo del pensiero di Massimo Montella come economista d'impresa, condividendo con il lettore una riflessione, avviata con lui dibattendo sul rapporto tra economia e cultu-

* Sergio Barile, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Sapienza Università di Roma, Dipartimento di Management, via del Castro Laurenziano, 9, 00161 Roma, e-mail: sergio.barile@uniroma1.it.

** Marialuisa Saviano, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Salerno, Dipartimento di Farmacia, via Giovanni Paolo II, 132, 84084 Fisciano (SA), e-mail: msaviano@unisa.it.

*** Alessandra Cozzolino, Professore associato di Economia e gestione delle imprese, Sapienza Università di Roma, Dipartimento di Management, via del Castro Laurenziano, 9, 00161 Roma, e-mail: alessandra.cozzolino@uniroma1.it.

**** Francesca Iandolo, Ricercatore a tempo determinato (RTD B) di Economia e gestione delle imprese, Sapienza Università di Roma, Dipartimento di Management, via del Castro Laurenziano, 9, 00161 Roma, e-mail: francesca.iandolo@uniroma1.it.

ra, che ha condotto a confrontarsi, in modo più ampio, sulle basi della struttura teorica delle discipline manageriali, spostando l'attenzione dagli aspetti che sono comunemente ritenuti l'essenza di una disciplina a quelli che, molto probabilmente, "mancano" alla sua piena comprensione. La riflessione è incentrata prima sul fondamento del management scientifico e delle teorie manageriali e si sofferma poi sulla struttura teorica della disciplina e sul metodo e sul paradigma in economia d'impresa, mettendo in luce aspetti che aiutano a comprendere anche il legame virtuoso tra economia e cultura e, quindi, tra management e beni culturali. Alla luce delle riflessioni proposte, ci si chiede se esiste la possibilità di recuperare quegli aspetti che nella trattazione ordinaria delle problematiche manageriali sono, di fatto, assenti.

This essay intends to testify some relevant moments in the evolutionary path of Massimo Montella's thought as a business economist, sharing with the reader a reflection, started with him by debating on the relationship between economy and culture, which led to a broader discussion on the theoretical structure of the managerial disciplines, shifting attention from what is commonly considered the essence of a discipline to what, most likely, is "lacking" in its full understanding. The reflection focuses first on the foundation of scientific management and management theories and then the theoretical structure of the discipline and the method and paradigm in business economics, highlighting aspects that also help to understand the virtuous link between economy and culture and, therefore, between management and cultural heritage. In the light of the proposed insights, we reflect upon the possibility of recovering those aspects which, in the ordinary treatment of managerial problems, are substantially absent.

1. *Premessa*

Nell'intento di offrire una testimonianza di alcuni momenti rilevanti del percorso evolutivo del pensiero di Massimo Montella come economista d'impresa, il presente saggio intende coinvolgere il lettore in una riflessione, avviata con lui dibattendo sul rapporto tra economia e cultura, che ha generato un confronto, più ampio, sulle basi della struttura teorica della disciplina dell'economia d'impresa¹. Riflessione che muove da una iniziale apparente divergenza delle nostre visioni relative all'approccio di indagine del fenomeno oggetto di studio, fondamentalmente espressione del radicamento dei propri schemi, che ha poi ceduto, per l'uno rispetto all'evidenza del grande potenziale interpretativo dell'approccio sistemico, per l'altro rispetto al riconoscimento del contesto scientifico dei beni culturali quale campo di fertile indagine e proficuo dibattito per lo studioso di management. Il confronto si è, così, incentrato sulla ricerca di un rinnovato fondamento interpretativo per il management dei beni culturali. La riflessione si è, in sostanza, spostata sul metodo e ha indirizzato a chiedersi se, oltre agli aspetti che sono comunemente ritenuti l'"essenza" di

¹ La riflessione, qui condivisa, è più ampiamente sviluppata nei seguenti lavori: Barile 2007, 2009, 2012, 2014; Barile, Saviano 2012; Barile *et al.* 2021.

una disciplina, esista la possibilità di recuperare anche quegli aspetti che, nella trattazione ordinaria delle problematiche manageriali sono, di fatto, “assenti”.

Alla luce di questa breve premessa, in quanto segue sarà, innanzitutto, proposta la riflessione condivisa con Massimo Montella, che muove dal fondamento del management scientifico e delle teorie manageriali e si sofferma sulla struttura teorica della disciplina e, in particolare, sul metodo e sul paradigma in economia d’impresa. Sono, pertanto, evidenziati aspetti che aiutano a comprendere anche il legame tra economia e cultura e, quindi, tra management e beni culturali, così come tra diversi ambiti problematici e campi di indagine tradizionalmente affrontati all’interno dei rigidi confini delle discipline. La riflessione, posta sul piano epistemologico e metodologico, sarà la base concettuale e prospettica attraverso cui leggere alcuni momenti dell’evoluzione del pensiero di Massimo Montella², che delineano un progressivo ampliamento di prospettiva che lo conduce all’adozione del paradigma sistemico³. In tale ambito, sarà illustrata una più specifica chiave interpretativa offerta al management dei beni culturali.

2. *Management scientifico e teorie manageriali*

Dal secolo scorso ad oggi il principio ispiratore del cosiddetto *management scientifico* riconduce, in prima istanza, alla capacità di attivare strategie volte alla massimizzazione del valore per gli azionisti di riferimento, poi alla soddisfazione delle aspettative di ulteriori *stakeholders*, con una rinnovata attenzione, in epoca più recente, alla responsabilità sociale delle organizzazioni imprenditoriali anche attraverso l’adozione di una prospettiva di rappresentazione sistemica delle stesse⁴. In linea con quanto brevemente descritto, le teorie manageriali hanno sostanzialmente adottato metodologie riconducibili ad assetti paradigmatici contrapponibili: *oggettivismo vs. soggettivismo*, *determinismo vs. probabilismo*, *realismo vs. costruttivismo*; oppure a prospettive ontologiche quali: *micro vs. macro*, *struttura vs. sistema*. Tra tutte, le dicotomie *olismo vs. riduzionismo* ed *eterogenesi dei fini vs. meccanicismo* sono state “medianamente” prevalenti.

² Tra i principali lavori: Montella 2009, 2010, 2012, 2015, 2016, 2019, 2020; Barile *et al.* 2011, 2012; Montella, Cerquetti 2011.

³ Il paradigma sistemico, con particolare riferimento all’*Approccio Sistemico Vitale*, è stato sviluppato nell’ultimo decennio a partire dall’opera in tre volumi di Gaetano Golinelli *L’approccio sistemico al governo dell’impresa* e da diversi lavori di Sergio Barile. Alcuni tra i principali riferimenti sono: Golinelli 2000, 2002, 2005, 2010, 2011; Barile 2000, 2008, 2009; Barile, Saviano 2011; Barile *et al.* 2021.

⁴ Si rimanda al contributo di Barile *et al.* 2021, pp. 2-3.

La ricerca di “leggi” sociali stabili e condivise ha, in un primo momento, indirizzato molti studiosi ad adottare un approccio principalmente *deduttivo*, basato su meccanismi di causazione condivisi e consolidati, in qualche modo *prassi storicizzate* attraverso casistiche di esiti positivi. Rispetto a tali orientamenti, comunque, si rilevano, anche in anni non recenti e da parte di illustri studiosi, moniti che inducono a riflettere. Si consideri, per esempio, il pensiero di Dahrendorf: «Viviamo in un mondo di incertezza: non siamo in grado di dire esattamente se quello che sappiamo è vero, né se quello che vogliamo è giusto»⁵; e quanto sostenuto da Popper:

La mia intenzione è criticare la dottrina secondo la quale è compito delle scienze sociali proporre profezie storiche e che le profezie storiche sono necessarie se desideriamo agire in modo razionale. Chiamerò questa dottrina “storicismo”. Considero lo storicismo la reliquia di un’antica superstizione, anche se le persone che ci credono sono generalmente convinte che si tratti di una teoria molto nuova, progressista, rivoluzionaria e scientifica⁶.

Solo successivamente, con enfasi via via crescente, l’approccio *induttivo*, basato su banche dati estese e tecniche statistico-matematiche evolute, ha assunto maggiore rilievo. Un assetto metodologico che ha portato a qualificare sistemi di management caratterizzati da un approccio sostanzialmente di tipo “razionale”. Soprattutto in grandi imprese, imprese con vocazione internazionale e, non ultime, tutte le organizzazioni della pubblica amministrazione, il criterio prevalente di governo e gestione si è risolto in una corretta pianificazione strategica da esplicitare in una rigida programmazione basata su un’attenta budgetizzazione e supportata da uno stringente monitoraggio e un’accurata misura delle prestazioni.

Rispetto a tale rappresentazione, sempre con maggiore frequenza, tuttavia, emergono critiche e perplessità in ordine ad un formalismo procedurale che, anzitutto, evidenzia un’insoddisfaccente capacità di risposta rispetto all’estrema incertezza e imprevedibilità dell’ambiente economico, politico e sociale, che richiede adattamenti repentini a situazioni in continuo mutamento. Inoltre, in modo oramai inequivocabile, tale assetto metodologico non riesce a tener conto della sostanziale differente condizione aziendale che deriva dal considerare che le risorse umane coinvolte nei processi imprenditoriali non sono soltanto uno dei “fattori di produzione”, ma rappresentano, al contrario, un microcosmo composto di pulsioni derivanti dalla sfera etica, psicologica, sociologica e antropologica, che le contraddistingue in quanto “persone”. Se, per dirla con Weber, il management, inteso come disciplina economico-sociale, ha quale ambito di interesse lo studio delle capacità umane di prendere decisioni che siano “dotate di senso”, quanti si interessano di management non possono non essere interessati alla comprensione delle “condizioni” che indirizzano singoli individui (le

⁵ Dahrendorf 1985, p. 21.

⁶ Popper 1962, p. 336.

persone) e ampie comunità (gruppi di persone) a specifiche modalità decisionali e a determinate scelte. Non si può non riconoscere l'utilità di poter considerare il "peso" che elementi quali gli usi, i costumi, le condizioni familiari, la fede religiosa e altre simili *categorie valoriali* e *schemi generali* hanno nell'influire sulle motivazioni che determinano decisioni e scelte per le persone coinvolte.

Si rende, quindi, necessaria la ricerca di un solido fondamento interpretativo alla base della *struttura teorica della disciplina* che recuperi anche questi aspetti "mancanti", che sia di più ampia valenza e che si dimostri capace di resistere alla prova del tempo.

3. *Riflessioni sulla struttura teorica di una disciplina*

Parlare della *struttura teorica di una disciplina*, anche di quelle meglio formalizzate, comporta il doversi avventurare in considerazioni che, non di rado, esulano dalle concettualizzazioni tipiche della disciplina stessa; questo spiega l'apparente deriva degli studi di economia d'impresa e il crescente interesse per temi tipici della disciplina da parte di studiosi di altri raggruppamenti⁷.

Quando la riflessione si eleva, non in termini di intensità speculativa, ma di prospettiva di osservazione, quando cioè l'interesse passa dal fenomeno osservato alla categoria fenomenica cui esso è riconducibile, diviene legittimo estendere il dibattito a coloro che, di norma, sono impegnati ad osservare i diversi tipi di fenomeni che sono inclusi nella stessa categoria. Così, se la riflessione concerne l'ontologia dell'impresa in quanto organismo sociale, ecco che auspicati sono gli interventi di sociologi, economisti generali, antropologi, psicologi; allo stesso modo, gli studiosi di economia d'impresa trovano, talvolta, sollievo intellettuale nell'applicare, non solo in termini metaforici o analogici, modelli consolidati di altre discipline. Il riconoscimento di questa modalità risolve, rendendole coerenti con la finalità dottrinarie dell'ambito disciplinare e chiarendone la legittimità, due evidenze manifestatesi negli ultimi decenni:

- le sempre più frequenti incursioni che gli studiosi di economia d'impresa compiono in campi culturali diversi dal proprio, sia per attingere a modelli consolidati, sia per cimentarsi in produzioni teoriche;
- le sempre più frequenti incursioni di studiosi di discipline diverse nel campo dell'economia d'impresa, che individuano nelle dinamiche delle organizzazioni sociali un adeguato scenario per la sperimentazione di proprie teorie.

⁷ Il discorso, qui di seguito riportato, è più ampiamente sviluppato in Barile 2007, pp. 83-88. Si rimanda anche ad alcuni specifici riferimenti contenuti nell'articolo citato: Sciarelli 1967; Fazzi 1968; Golinelli 1994, 2005; Ceccanti 1996; Panati, Golinelli 1998.

Un'interessante considerazione discende dalle precedenti osservazioni, inducendo una certezza in quanti si cimentano con dimensioni problematiche inerenti a tematiche di dottrina:

La soluzione metodologica, intesa come ambito paradigmatico adeguato a definire una struttura teorica di riferimento, propria di una qualsivoglia disciplina, non può appartenere all'ambito concettuale in cui trova rappresentazione la disciplina stessa⁸.

Così per parlare del metodo in economia d'impresa e per circostanziare una costruzione teorica dell'impresa, si richiede di ricorrere a concettualizzazioni relative a categorie culturali diverse da quelle proprie del campo scientifico da indagare. Queste precisazioni intendono risolvere ex ante questioni connesse alla necessità, o alla sola opportunità, di utilizzare rappresentazioni, schemi e/o modelli derivati dall'impianto formale di altre discipline. Necessariamente occorre, quindi, scontare uno sconfinamento in ambiti teorici diversi dall'economia d'impresa. Sconfinamento ampiamente diffuso nei lavori di numerosi studiosi di economia d'impresa, che spinge a credere che la conclusione sopra riportata sia molto condivisa, quanto meno a livello intuitivo.

Una ulteriore questione concettuale merita di essere affrontata: essa concerne l'approccio epistemologico generale dell'economia d'impresa. Talvolta si parla di "teoria dell'impresa" considerando questa locuzione omologa a "metodo in economia d'impresa". Ogni teoria presuppone un metodo; se si ha una teoria per un ambito o un fenomeno vuol dire che si è in condizione di utilizzare un insieme di tecniche, rese coerenti da leggi valide in un definito contesto, che la teoria sancisce, sì da costituire un metodo, per poter agire su quel fenomeno o in quell'ambito. Inoltre, una teoria non può che essere elaborata usufruendo di un metodo, cioè di tecniche e strumenti il cui utilizzo è organizzato sulla base di leggi accettate. Insomma, una teoria discende da un metodo e poi origina, a sua volta, un metodo. Ciò è possibile in virtù della condivisa interpretazione semantica che attribuisce al concetto di metodo una esplicazione ricorsiva: esiste sempre il metodo del metodo, che, a sua volta, è riconducibile a un metodo di ordine superiore. È bene, quindi, aver presente che il percorso epistemologico è organizzato su diversi livelli di conoscenza. Così risalta subito l'evidenza della impossibilità di trarre vantaggio dal confronto tra teorie epistemologiche di livello elevato con teorie proprie di specifiche aree disciplinari.

Se si condivide la validità dei cicli ricorsivi che portano a individuare la necessità di un metodo attraverso il cui utilizzo addivenire alla definizione di

⁸ Il paradigma è anche definito matrice concettuale, vale a dire una sorta di quadro concettuale condiviso dai ricercatori di una data comunità scientifica circa le modalità con le quali svolgere la propria attività di ricerca. In ordine al concetto di matrice concettuale in economia d'impresa, cfr. Golinelli 2005, p. 71 e ss.

modelli, teorie, o qualunque costruzione teorica, allora è possibile anche risalire ad un approccio epistemologico condiviso, in qualche modo unanimemente accettato da quanti costituiscono la comunità degli economisti d'impresa e che possa fare da base per ricomporre l'apparente frammentarietà della conoscenza. La comunità di studiosi ha promosso numerose occasioni di confronto e dibattito, manifestando l'esigenza di una maggiore tensione verso la formalizzazione dell'approccio alla ricerca in economia d'impresa⁹. Ciò che occorre individuare, pertanto, è l'esistenza di una eventuale pratica epistemologica che possa riassumere gli approcci non formalizzati allo studio dell'impresa. Il positivismo, o empirismo logico, esercita una indiscutibile attrazione quale "schema" di conoscenza privilegiato per molti studiosi, anche di economia di impresa. Esso si sostanzia essenzialmente nell'approccio riduzionista. A parere di chi scrive, le dimensioni rilevanti in tal senso sono essenzialmente due e si riferiscono all'applicazione di:

- 1) un *riduzionismo ontologico inverso*;
- 2) un *riduzionismo metodologico*.

La dimensione *ontologica* del *riduzionismo* prevede che la conoscenza degli oggetti e dei fenomeni del reale sia riconducibile alla conoscenza delle sue parti costituenti e che, ricorsivamente, le parti costituenti siano a loro volta comprensibili attraverso l'analisi delle proprie costituenti, e così via fino a raggiungere i "mattoni" più elementari della realtà. La dimensione di cui al punto 1, relativa all'applicazione del riduzionismo definito *ontologico inverso*, non è generalmente evidente nella sua articolazione e spesso non appartiene come "schema" esplicito allo studioso che ne fa uso. Il suo utilizzo è da considerare euristico e accettato per consuetudine. Nel caso dell'economia d'impresa in molti contributi viene attuato il riduzionismo ontologico inverso, facendo riferimento al "tipo logico" superiore rispetto all'impresa, e giungendo così all'analisi delle organizzazioni sociali e, quindi, agli studi di sociologia, ai rapporti con il contesto istituzionale, agli studi economici, giuridici e delle scienze politiche. Più di recente, e in modo significativo, il riferimento all'ambiente naturale ha generato la necessità di contemperare l'attività di ricerca con studi sviluppati in altri ambiti disciplinari tra i quali, per esempio, l'etica, la psicologia, l'antropologia.

La dimensione di cui al punto 2, anch'essa ampiamente consolidata nella cultura degli studiosi d'impresa, qualifica un approccio più evidente e meglio definito come schema, e certamente attuato con maggiore cognizione di causa da parte degli studiosi. Di contro, però, risulta molto più rischioso rispetto alla validità delle soluzioni derivate. Il *riduzionismo metodologico*, infatti, consiste nell'applicare modelli consolidati, propri, in genere, delle scienze for-

⁹ Cfr. ad esempio Cozzolino 2012; Barile *et al.* 2014; Massaroni *et al.* 2014; Simone *et al.* 2014.

mali, appartenenti, quindi, a campi di conoscenza estranei al contesto in cui tali modelli finiscono, poi, per essere utilizzati. La possibilità di impiegare gli “schemi” epistemologici consolidati in una specifica area di ricerca all’interno di aree di studio diverse porta talvolta a risultati a dir poco anomali. Sono innumerevoli, infatti, gli studi in cui la tesi desunta risulta avere scarsa attendibilità scientifica in ragione di una non corretta definizione delle ipotesi applicative del modello. L’uso improprio di questo approccio è frequente laddove si ha la necessità di pervenire alla quantificazione di conoscenze empiriche derivate da rilevazioni, in genere, non ripetibili. La disciplina dell’economia d’impresa, come tutte le discipline sociali, è particolarmente vulnerabile sotto tale punto di vista.

A ben vedere, alle alternative di cui ai punti 1 e 2, si aggiunge una terza via che può meglio accogliere ciò che è stato trascurato, superando l’attuale opinione largamente condivisa che le modalità consolidate, ritenute utili a spiegare come funziona la nostra quotidianità, tendano a voler usufruire del minor numero possibile di assunti di base, e scontino un quadro di riferimento derivato dalle scienze naturali, troppo semplificato per poter includere quegli aspetti “mancanti” strettamente correlati con ciò che invece antropologicamente siamo: essere senzienti, essere coscienti, e essere guidati da aspetti quali ambizione, devozione o desiderio¹⁰. Questa terza via richiede di introdurre una nuova espressione sintetica: il *riconduzionismo gnoseologico*, espressione con la quale si intende definire un approccio alla conoscenza basato sull’evidenza, rilevabile in molti contesti, che individua una stringente similarità tra differenti ambiti fenomenici e relative logiche esplicative¹¹. Esiste, in sostanza, una forte similarità tra le specifiche “osservabili” dei diversi contesti e, parallelamente, una sostanziale analogia tra le leggi che esplicitano le relazioni di interdipendenza tra le stesse osservabili. Alla base della verificata analogia tra i diversi contesti e le specifiche osservabili è spesso rinvenibile una sorta di denominatore comune, una sorta di *forma normale* (o *schema generale*), cui sono riferibili le diverse forme specifiche. Dunque, la ricerca di elementi di connessione tra ambiti di indagine distinti, come l’economia e la cultura, che offrono chiavi di lettura di più ampio respiro – così come nella visione del valore culturale del patrimonio naturale¹² –, andrebbe diretta verso l’individuazione di *schemi generali* cui le specificità dei due ambiti risultino riferibili. Tali schemi generali possono dare fondamento a un approccio interpretativo comune alla varietà di campi di indagine di una comunità scientifica, assumendo così i tratti di quello che è un *paradigma* di riferimento.

¹⁰ Cfr. Barile *et al.* 2021, p. 16.

¹¹ Si rimanda al contributo di Barile *et al.* 2021, p. 10.

¹² Come proposto da Saviano 2016, ove è presentato un possibile modello di valorizzazione culturale del patrimonio naturale in ottica di sostenibilità, con specifico riferimento alle aree protette.

4. Oltre le teorie: l'importanza del paradigma di riferimento

Per intendere il concetto di *paradigma* di riferimento possiamo dire che, al verificarsi di una modifica radicale di paradigma, è come se le lenti attraverso cui gli studiosi osservano un fenomeno venissero ad essere distrutte e sostituite con altre che, una volta utilizzate, sconvolgono i criteri di percezione, alterano le priorità, ridefiniscono i percorsi di rilevazione e di misura¹³.

Al verificarsi di un cambio di paradigma in qualsiasi campo scientifico, in sostanza, si forma una nuova generazione di studiosi che guarda la realtà secondo un nuovo punto di vista, considerandolo naturale o “vero” rispetto a precedenti prospettive ritenute, con il senno di poi, parziali o, addirittura, errate.

Il cambiamento paradigmatico consiste nel cambiare modo di vedere; viene a trasformarsi quello che lo storico dell'arte Gombrich chiama lo “schema” di percezione della realtà¹⁴. Ogni volta che si adotta un nuovo schema si presta attenzione ad uno specifico aspetto visuale o modo di vedere e di rappresentare la natura diverso dallo schema precedentemente utilizzato. Dapprima, il nuovo schema appare ad alcuni componenti della comunità di riferimento come qualcosa di innaturale e di distorcente, poi, progressivamente, viene accettato e comincia ad affermarsi facendo sì che appaia impossibile concepire le cose in modo diverso da quanto proposto dal nuovo paradigma.

L'emergere di un nuovo paradigma è diretta conseguenza della formazione di una modificata (di fatto nuova) comunità scientifica che, a prescindere dalla composizione numerica, più o meno cospicua, si ritrova nella impossibilità di comunicare adeguatamente con i membri ortodossi della precedente comunità paradigmatica. Ciò è dovuto al fatto che i nuovi principi formanti il paradigma emergente sono generalmente incommensurabili con i precedenti, sia a causa del significato degli stessi che in ragione di un probabile nuovo linguaggio.

Concettualmente, il paradigma si pone, pertanto, ad un livello logico più alto della semplice teoria all'interno dei percorsi di ricerca scientifica. Esso comprende non solo le teorie condivise e ritenute indiscutibili, ma anche le convinzioni, ai diversi livelli di scientificazione, che le suddette teorie presuppongono; in tal modo, finisce per accreditarsi anche come metodo di ricerca e di demarcazione tra ciò che è scientificamente corretto e ciò che non lo è. Diviene, di fatto, un riferimento costante, una linea guida indispensabile nel lavoro degli scienziati.

Lo spostamento della riflessione sulla formazione di un paradigma di riferimento per gli economisti d'impresa, sostanziata in un *riconduzionismo gnoseologico*, ha condotto a individuare negli schemi generali dell'*approccio*

¹³ Il discorso, qui di seguito riportato, è più ampiamente sviluppato in Barile 2007, p. 97 e ss.

¹⁴ Cfr. Gombrich 1982. Si veda, inoltre, Winner 1982.

sistemico un insieme di riferimenti utili a qualificare logiche esplicative comuni e, pertanto, ad offrire nuove chiavi interpretative per il management dei beni culturali.

5. *Il paradigma sistemico come fondamento interpretativo per l'“economia e gestione dell'eredità culturale”*

La riflessione sull'adozione dell'*approccio sistemico* al management dei beni culturali è stata foriera di un fertile confronto di cui la ricchissima produzione scientifica di Massimo Montella offre numerose tracce. Queste tracce segnano le tappe di una evoluzione prospettica del pensiero da una visione tradizionale incentrata sull'oggetto di studio in senso stretto che si sposta prima sull'organizzazione e, successivamente, sull'approccio economico aziendale, poi manageriale, fino all'approdo all'approccio sistemico, chiaramente rintracciabile sin dalle opere del 2011¹⁵. Nel saggio dal titolo “Valore culturale”, che apre il volume curato da Gaetano Golinelli *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Massimo Montella sintetizza con chiarezza il cambio prospettico¹⁶:

l'espressione “bene culturale”, “doveva riflettere un modo nuovo di concepire la politica di tutela dei beni culturali [...], per cui il regime giuridico si sarebbe imperniato sul valore culturale che non è rappresentato dall'oggetto materiale nella sua estrinsecazione fisica, bensì dalla funzione sociale del bene, visto come fattore di sviluppo intellettuale della collettività e come elemento storico attorno a cui si definisce l'identità delle collettività locali”¹⁷.

L'insieme degli elementi espressione del cambiamento prospettico fondato sull'adozione del paradigma sistemico è offerto dallo stesso Massimo Montella nei “passaggi” di modalità prospettiche che aprono le diverse sezioni del saggio e che rappresentano una potente sintesi del suo pensiero ed evidenza della sottesa logica esplicativa, chiaramente sistemica¹⁸:

- *democrazia industriale di massa: dal territorio all'ambiente al paesaggio; innovazione e reazione culturale in ambito umanistico;*
- *dal meccanico al sistemico, dall'eccezionale all'ordinario, dallo spirituale al materiale, dall'emozione all'intelligenza;*
- *dall'universale al place e time-specific, dall'estetico allo storico, dal bello al vero, dalla contrapposizione alla coincidenza fra storia della cul-*

¹⁵ Cfr. anche Cerquetti 2010, 2014, 2015; Montella, Dragoni 2010; Montella 2014; Saviano, Montella 2017; Lazzarotti, Cerquetti 2021.

¹⁶ Montella 2012, p. 7.

¹⁷ Pitruzzella 2000.

¹⁸ Montella 2012.

tura e storia dell'economia, dalla identificazione alla distinzione di arte e cultura;

- *dalle bellezze naturali al sedimento storico;*
- *dalla macro alla microstoria;*
- *dal restauro alla prevenzione, dai beni culturali di appartenenza ai beni culturali di fruizione, dal vincolo alla gestione programmata;*
- *dal bene al servizio, dal valore ideale al valore d'uso, dal macro al micro valore economico: dal valore commerciale della pizza alla tutela del paesaggio, dei monumenti, dei documenti di storia;*
- *dal forziere al museo del territorio, dallo stabilimento alla funzione.*

In modo esplicito, nel saggio sopra citato, Massimo Montella riconosce il valore dell'approccio sistemico, sostenendo quanto segue:

L'approccio sistemico all'interpretazione dei fenomeni anche sociali ed economici, in sostituzione del paradigma meccanicistico informatore dell'età moderna, porta in ogni campo, fra gli anni Sessanta e Ottanta del secolo scorso, ad un profondo rivolgimento di valori da lungo tempo preparato. Vi ha un posto centrale la riscoperta del territorio, che, da spazio fisico geografico valutabile essenzialmente in funzione della localizzazione di attività produttive finalizzate a bisogni primari, evolve prima nella nozione ecologica di ambiente quale biosfera, ecosistema decisivo per la salute delle persone e, quindi, in quella di paesaggio quale sistema antropico e palinsesto delle civiltà trascorse – e pertanto di forte rilievo umanistico –, decisivo per il benessere anzitutto immateriale e materiale altresì¹⁹.

Poi, sull'approccio alla valorizzazione, lo stesso Massimo Montella scrive:

Essenziali appaiono, dunque, tanto gli investimenti per diffondere e incrementare le risorse personali necessarie a percepire il valore immateriale dei beni culturali, quanto una efficace opera di valorizzazione multidimensionale e *multistakeholder*. Certo è che pizza e mozzarella, quand'anche le imprese coinvolte in queste filiere riconoscessero a fondo il vantaggio economico determinato dalla eredità culturale *place specific* insita nel paesaggio intero e nelle sue particolari emergenze, risulterebbero non pertanto decisive per la salvaguardia del *cultural heritage*. Ma sarebbe un errore trascurarne il contributo²⁰.

Inoltre, in riferimento al museo, Massimo Montella evidenzia l'importanza delle «sollecitazioni [...] ad aprire le mura del museo “un tempo rigidamente chiuse”, concependolo, specie se di carattere locale, come “episodio rilevante di un racconto che continua nella città e nel territorio” e, quindi, a superarne l'usuale impianto, provvedendo ad organizzare con servizi di tutela e di valorizzazione il territorio stesso»²¹.

La prospettiva sistemica accompagna e, probabilmente, guida l'evolvere

¹⁹ Ivi, pp. 3-4.

²⁰ Ivi, p. 49.

²¹ Ivi, pp. 51-52.

successivo del pensiero che si caratterizza per una progressiva sistematizzazione fino al culmine del *Dizionario metodico essenziale di Economia e gestione dell'eredità culturale*. Oltre alla modalità interpretativa sottesa alle definizioni dei vari termini raccolti nel dizionario, è interessante notare come l'indice stesso del dizionario, articolato in parti, offra una chiara rappresentazione dello schema generale che delinea il progressivo ampliamento di prospettiva dal *bene culturale* – indagato come oggetto di studio (*bene*) nella prospettiva culturale (*cultura*) – ai soggetti (*istituti e luoghi della cultura*), alla funzione (*tutela*), riletta nella più ampia finalità della creazione di valore culturale (*valorizzazione*), per trovare infine sintesi nell'approccio di *gestione*, chiaramente ispirato al paradigma sistemico.

È possibile sintetizzare i passaggi fondamentali della visione di Massimo Montella circa la dinamica evolutiva dei beni culturali, da una visione tradizionale incentrata sul bene a una visione sistemica che interpreta l'espressione del valore culturale come *servizio*, anche attraverso una rappresentazione grafica. Si ripropone di seguito tale rappresentazione, che mette in luce i “passaggi” prospettici rilevanti verso una visione soggettiva e dinamica del bene culturale che superi i limiti del precedente approccio “analitico-riduzionistico”, da un lato, e tenda verso una modalità di osservazione in grado di cogliere la globalità dell'oggetto indagato, dall'altro²².

6. Verso una visione sistemica del legame virtuoso tra economia e cultura: la matrice evolutiva della concezione dei beni culturali

Finalità della rappresentazione, e della sottesa logica esplicativa, è individuare il filo conduttore di una possibile giustificazione sociologica della progressiva evoluzione del concetto di “bene culturale” (e di “cultura”). La chiave proposta legge nell'evoluzione il passaggio da una concezione in cui il *valore in sé* del bene, attraverso il *valore d'uso* derivante da specifiche “ambientazioni”, perviene a un *valore sistemico*, in cui si esplicita il potenziale del bene di svolgere un “ruolo”, inteso come *servizio* nell'ambito di un contesto sistemico²³.

A tal proposito, queste sono le parole di Massimo Montella:

All'origine stanno, ovviamente, l'avvento delle democrazie di massa seguito al conflitto mondiale e il rapido e sensibile sviluppo economico e tecnologico, cui si accompagnano una distribuzione della ricchezza meno squilibrata, l'elevazione dei livelli medi di istruzione, l'aumento del tempo libero e l'enorme sviluppo dei media. Pertanto i bisogni legati ai consumi primari non solo si ampliano fortemente e trovano crescente soddisfazione, ma

²² Barile 2012, p. 75.

²³ Il discorso, qui di seguito riportato, è più ampiamente sviluppato in Barile 2012 p. 78 e ss.

vengono man mano affiancati e superati da una sempre più intensa richiesta di servizi, di beni immateriali, di qualità della vita²⁴.

Non un cambiamento drastico, ma una morfogenesi progressiva che nel tempo sembra esser stata contraddistinta da tre specifiche fasi evolutive, i cui tratti salienti si caratterizzano per la visione dell'oggetto indagato – il bene culturale –, per il tipo di visione di materialità del bene, per l'approccio alla conservazione e per la concezione del valore.

Una prima fase, che definiamo di *visione oggettiva e statica del bene culturale*, i cui tratti salienti sono i seguenti: il bene è sostanzialmente “immobile”, nel senso di una sua materialità oggettiva e statica; la conservazione è materiale e realizzata in sito; il valore è concepito come intrinseco al bene, come valore in sé. Prevale, quindi, una visione materiale del bene culturale, il cui valore è ricondotto alla testimonianza di tempi e luoghi storici e naturali, in virtù dei quali i beni sono oggetto di catalogazione e conservazione (possibilmente in sito per preservarne l'integrità di origine), e che palesa una visione oggettiva e statica del “bene”.

Una seconda fase, che definiamo di *visione soggettiva e dinamica del bene culturale*, i cui tratti salienti sono i seguenti: il bene assume una valenza di “mobilità” nel senso della possibilità di collocarlo in definite ambientazioni; permane una visione di materialità che però assume una connotazione soggettiva e dinamica; la conservazione è materiale e realizzata nelle ambientazioni definite dal soggetto che concepisce la proposta di fruizione; il valore è un valore d'uso, strettamente legato all'esperienza di fruizione e all'interpretazione soggettiva della stessa. Si passa, quindi, a una visione “mobile” del “prodotto” culturale che lo colloca in una dinamica di valorizzazione attraverso “usi”, soggettivamente definiti, in ambientazioni finalizzate a consentirne la fruizione nel tempo e nello spazio.

Una terza fase che definiamo di *visione immateriale del bene culturale*, i cui tratti salienti sono i seguenti: nel bene stesso si legge la funzione di servizio; la sua stessa materialità è interpretata in un'ottica più funzionale alle possibili chiavi di fruizione e di valorizzazione; la conservazione è anche e soprattutto immateriale, nel senso della prioritaria preservazione e tradizione del valore culturale come testimonianza di civiltà; il valore assume una connotazione sistemica quale espressione della varietà di soggettive chiavi di interpretazione e tradizione. Si perviene, quindi, a una visione immateriale del bene culturale quale “servizio” che ne riconosce soggettivamente il valore in contesti definiti da tradizioni, pratiche e saperi, in cui la materialità del bene è funzionale alla preservazione di culture, identità e sistemi di valori, propri di comunità, popoli, etnie.

²⁴ Montella 2012, p. 5.

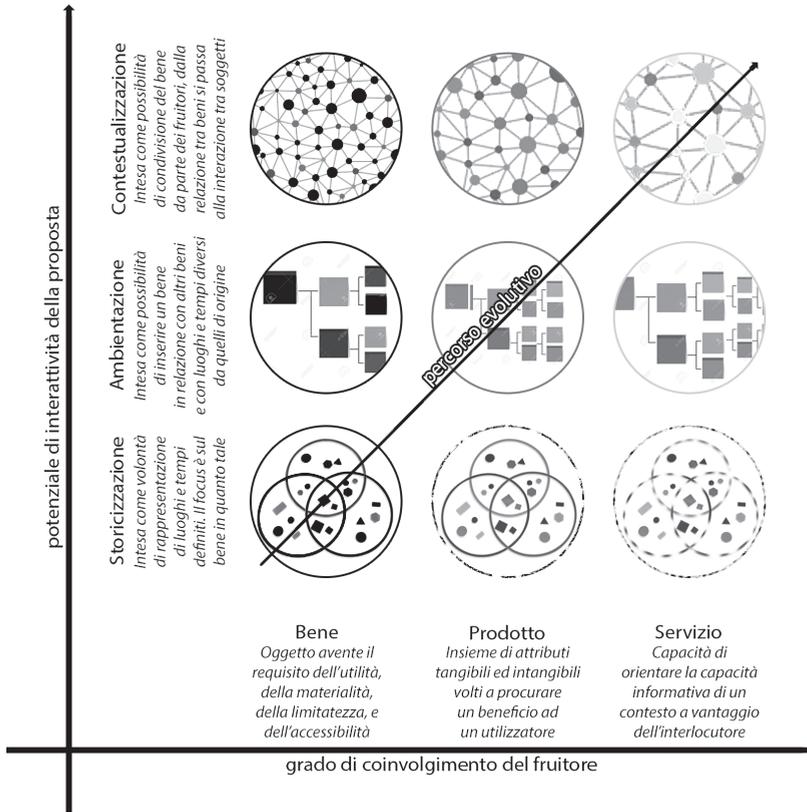


Fig. 1. La matrice evolutiva della concezione dei beni culturali (Fonte: Barile 2012, p. 85)

Si realizzano, così, due passaggi fondamentali:

- *la progressiva ridefinizione del ruolo dell'individuo nei molteplici contesti vitali:* l'evoluzione paradigmatica sostanza, soprattutto per effetto dello sviluppo tecnologico, una progressiva ridefinizione del ruolo del "singolo individuo" all'interno del contesto in cui vive, che riporta nelle mani della "persona" la costruzione, soggettiva, di possibili scenari futuri, in cui rilevano conoscenze e visioni proprie rispetto a regole consolidate poste a base dell'agire comune;
- *il progressivo cambio di prospettiva:* la rappresentazione proposta consente di evidenziare come l'eccessiva focalizzazione sul bene come oggetto possa far perdere di vista l'insieme. Anche nel contesto dei beni culturali, è rilevabile il superamento di una originaria visione eccessivamente riduzionistica, focalizzata su oggetti, su "cose", dove il ricordo e la collocazione del bene erano da ricondurre all'etichetta ad esso attribuita piuttosto che al ruolo e al contesto di appartenenza.

Si coglie, quindi, la necessità del cambio di prospettiva e ci si avvia a realizzarlo:

- spostando il focus dagli oggetti all'insieme di relazioni che li legano in una struttura di significati, in tal modo concettualmente adeguata ad esplicitare la base espressiva della funzione di “testimonianza avente valore di civiltà”;
- riconducendo l'interpretazione del valore culturale (e quindi delle connesse funzioni dei beni) alla complessiva dinamica di *processo* attraverso cui quel valore si esprime.

La dinamica evolutiva sintetizzata è rappresentata nella matrice di figura 1.

La rappresentazione matriciale della figura 1 considera le seguenti due dimensioni²⁵:

- 1) *grado di coinvolgimento del fruitore*: la *dimensione interna/soggettiva*, propria del soggetto che, prendendo progressivamente coscienza del proprio ruolo nella realtà, interpreta in modo soggettivo il processo di soddisfazione delle proprie esigenze, modificando il proprio atteggiamento rispetto al bene culturale visto progressivamente come:
 - *bene*, ovvero oggetto avente il requisito dell'utilità, della materialità, della limitatezza, e della accessibilità;
 - *prodotto*, come insieme di attributi tangibili e intangibili volti a procurare un beneficio ad un utilizzatore;
 - *servizio*, cioè capacità di orientare la varietà informativa di un contesto a vantaggio dell'interlocutore;
- 2) *potenziale di interattività della proposta*: la *dimensione esterna/oggettiva*, ossia il modo condiviso di concepire e di rappresentare gli ambiti (prospettive percettive), intesi come forme espressive e di veicolazione in cui la “cultura” può essere conservata e diffusa, progressivamente identificati come:
 - *storicizzazione*, intesa come volontà di rappresentazione di luoghi e tempi definiti attraverso beni propri degli stessi; il focus è sul bene in quanto tale;
 - *ambientazione*, intesa come possibilità di inserire un bene in relazione con altri beni e con luoghi e tempi diversi da quelli di origine;
 - *contestualizzazione*, intesa come possibilità di condivisione del bene da parte dei fruitori; dalla relazione tra beni si perviene ad una interazione tra soggetti.

L'azione sinergica delle due dimensioni, descritta in figura dal “percorso evolutivo”, quale contestuale espressione dell'evoluzione dell'*atteggiamento culturale* dell'individuo nel suo dinamico rapportarsi con la realtà, sintetizza il passaggio da e verso due specifiche condizioni²⁶:

²⁵ Barile 2012, p. 78 e ss.

²⁶ Barile 2012, p. 86.

- da una iniziale proposta formalizzata, incentrata sull'ipotesi che la composizione degli oggetti possa essere indirizzata ad un obiettivo unico, oggettivo e non declinabile;
- verso una proposta aperta a percorsi esperienziali plurimi, dotati di notevoli gradi di libertà, e dove l'iniziale indicazione prospettica, che pure esiste, viene ad essere assimilata e incorporata in una struttura logica prima e in un sistema finalizzato poi che risulta essere proprio del singolo fruitore.

Il percorso evolutivo è evidenziato anche attraverso il colore e la densità dell'interno delle immagini circolari, che diviene progressivamente più chiaro e meno denso ad indicare contestualmente il diminuire delle asimmetrie informative tra i livelli decisionali che collegano domanda e offerta e il diminuire della rigidità delle strutture logiche iniziali per far posto a rappresentazioni più accessibili e interpretabili in ragione della varietà informativa di ciascun fruitore²⁷.

Il quadro che emerge dalla proposta apre a una visione in cui il dinamico evolvere di *bene-prodotto-servizio*, da un lato, e di *storicizzazione-ambientazione-contestualizzazione*, dall'altro, indirizza verso un più radicale cambio di prospettiva, in cui si coglie che l'attributo *culturale* è atto non solo e non tanto a qualificare il bene o il prodotto in sé, quanto l'atteggiamento comportamentale e cognitivo, in sintesi il *sistema* di fruizione, con cui il soggetto fruitore si rapporta ad esso.

Sostiene, infatti, Massimo Montella:

I beni culturali comprendono gli oggetti rari e di elevata qualità estetica, ma non si esauriscono né materialmente né concettualmente nella loro somma. Da un lato, infatti, includono ogni altra testimonianza di civiltà e annettono anzi maggiore importanza ai materiali di uso comune e meglio se di produzione seriale, perché in tal caso più raccontano delle comuni condizioni di esistenza, dall'altro non limitano l'attenzione ai fenomeni singoli per se stessi considerati, ma ne riconducono il valore alle relazioni reciproche e con l'ambiente storico e geografico a cui appartengono. Dalle eminenze monumentali, dalle individue cose di particolare rarità e pregio l'attenzione quindi vira sul valore sistemico [...] del patrimonio storico²⁸.

7. *Brevi note conclusive*

Chi scrive si è posto, rispetto alle opere di Massimo Montella, così come un fruitore si pone rispetto a un'opera culturale: adottando una chiave di lettura della dinamica evolutiva del suo pensiero, inevitabilmente soggettiva, che ha

²⁷ Barile 2012, p. 85.

²⁸ Montella 2012, p. 16.

consentito di vedere le numerose tracce di un percorso di progressivo riconoscimento del paradigma sistemico come possibile fondamento interpretativo per l'economia d'impresa.

Il percorso qui delineato ha permesso, poi, di mettere in luce il legame tra economia e cultura e, quindi, tra management e beni culturali. Muovendo da una iniziale apparente divergenza di visioni, dopo aver percorso un opportuno confronto metodologico di livello superiore e di più ampio respiro capace di trovare un solido fondamento interpretativo comune ai due ambiti, l'attenzione si è spostata dagli aspetti che sono comunemente ritenuti l'essenza di una disciplina a quelli che, molto probabilmente, "mancano" alla sua piena comprensione.

Questo riconoscimento del paradigma sistemico come possibile fondamento interpretativo per l'economia d'impresa è un risultato importante. È altrettanto importante, per chi scrive, un ulteriore risultato: indirizzare la riflessione originaria non solo e non tanto nei termini della necessità di una visione dell'*economia nella cultura* bensì anche di una visione della *cultura nell'economia*²⁹, realizzata attraverso lo spostamento del focus da elementi oggettivi e di carattere tecnico del fenomeno indagato ad aspetti molto rilevanti, quali quelli più significativamente riferibili alle persone coinvolte tanto come osservatori quanto come attori.

Riferimenti bibliografici / References

- Barile S. (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Salerno: Arnia.
- Barile S. (2007), *Contributo al dibattito sull'approccio sistemico al governo dell'impresa*, «Sinergie Italian Journal of Management», n. 72, pp. 81-118.
- Barile S. (2009), *Management sistemico vitale*, Torino: Giappichelli Editore.
- Barile S. (2012), *Verso una nuova ipotesi di rappresentazione del concetto di bene culturale*, in *Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi*, a cura di G.M. Golinelli, Padova: Cedam, pp. 97-148.
- Barile S. (2015), *Towards a novel conception of Bene Culturale*, in *Cultural Heritage and Value Creation*, a cura di G.M. Golinelli, Cham: Springer, pp. 53-70.
- Barile S., a cura di (2006), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale*, Torino: Giappichelli.
- Barile S., Gatti C., Saviano M., Calabrese M. (2014), *Alla ricerca di un pos-*

²⁹ Per una simile proposta interpretativa, si vedano: Barile, Saviano 2015 e Saviano 2016, 2018a e 2018b.

- sibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa. Verso una formalizzazione*, Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie.
- Barile S., Montella M., Saviano M. (2011), *Enhancement, value and viability of cultural heritage: Towards a service-based systems approach*, in *Service Dominant logic, Network & Systems Theory and Service Science: integrating three perspectives for a new service agenda*, a cura di E. Gummesson, C. Mele, F. Polese, Napoli: Giannini, pp. 3-23.
- Barile S., Montella M., Saviano M. (2012), *A service-based systems view of cultural heritage*, «Journal of Business Market Management», 5, n. 2, pp. 106-136.
- Barile S., Pagliuca I., Vito P. (2021), *Dal management essenziale al management assenziale*, «Rivista di Studi manageriali – Risma», 2, n. 2, pp. 1-17.
- Barile S., Saviano M. (2012), *Dalla gestione del patrimonio di beni culturali al governo del sistema dei beni culturali*, in *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, a cura di G.M. Golinelli, Padova: Cedam, pp. 97-148.
- Barile S., Saviano M. (2014), *Resource integration and value co-creation in cultural heritage management*, in *Handbook of Research on Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*, Hershey, PA: IGI Global, pp. 58-82.
- Barile S., Saviano M. (2018), *Complexity and sustainability in management: insights from a systems perspective*, in *Social dynamics in a systems perspective*, a cura di S. Barile, M. Pellicano, F. Polese, Cham: Springer, pp. 39-63.
- Ceccanti G. (1996), *Corso di tecnica imprenditoriale*, Padova: Cedam, vol. 1.
- Cerquetti M. (2010), *Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 1, pp. 23-46.
- Cerquetti M. (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Milano: Franco Angeli.
- Cerquetti M. (2015), *Dal materiale all'immateriale. Verso un approccio sostenibile alla gestione nel contesto globale*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», Supplementi, n. 2, Patrimonio culturale e cittadinanza/Patrimonio cultural y ciudadanía: Italia/Argentina, pp. 247-269.
- Cozzolino A. (2012), *Modelli produttivi a confronto*, in *Modelli della produzione industriale*, a cura di E. Massaroni, A. Cozzolino, Padova: Cedam, pp. 109-116.
- Dahrendorf R. (1985), *Pensare e fare politica*, Bari: Laterza.
- Fazzi R. (1968), *Formazione storica e prospettive degli studi sui comportamenti imprenditoriali*, Firenze: Bobadoma.
- Golinelli G.M. (1994), *Struttura e governo dell'impresa*, Padova: Cedam.
- Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Padova: Cedam.

- Golinelli G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, vol. II, Padova: Cedam.
- Golinelli G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Padova: Cedam.
- Golinelli G.M. (2010), *Viable Systems Approach. Governing Business Dynamics*, Padova: Cedam.
- Golinelli G.M. (2011), *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Padova: Cedam.
- Gombrich E.H. (1982), *The image and the eye*, Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Lazzeretti L., Cerquetti M. (2021), *Museum, culture and digital innovations. Introduction*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 23, pp. 15-21.
- Massaroni E., De Falco S.E., Sancetta G., Cozzolino A., Bilotta A., Carrubbo, L. (2014), *Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa. Dinamiche di sviluppo delle modalità di produzione industriale*, Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie.
- Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano: Electa.
- Montella M. (2010), *Le scienze aziendali per la valorizzazione del capitale culturale*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 1, pp. 11-22.
- Montella M. (2012), *Valore culturale*, in *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, a cura di G.M. Golinelli, Padova: Cedam, pp. 3-70.
- Montella M. (2015), *Valore e valorizzazione dei beni ambientali e delle aree protette*, in *Il Patrimonio Culturale e Creazione di Valore. La Componente Naturalistica*, a cura di G.M. Golinelli, Padova: Cedam.
- Montella M., a cura di (2016), *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, Padova: Wolters Kluwer-Cedam.
- Montella M. (2019), *Musei e territorio*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 20, pp. 441-450.
- Montella M. (2020), *Studio e tutela del patrimonio culturale*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», pp. 291-294.
- Montella M., Dragoni P., a cura di (2010), *Musei e valorizzazione dei Beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Bologna: Clueb.
- Montella M.M. (2014), *Struttura reticolare e gestione sistemica per i musei italiani*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 10, pp. 633-657.
- Panati G., Golinelli G.M. (1998), *Tecnica economica industriale e commerciale*, vol. 1, Roma: Carocci.
- Pitruzzella G. (2000), *La nozione di bene culturale (artt. 1, 2, 3 e 4 del d. lg. 490/1999)*, «Aedon», n. 1, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2000/1/pit.htm>>, 29.03.2022.

- Popper R.K. (1962), *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, New York: Basic Books.
- Saviano M. (2016), *Il valore culturale del patrimonio naturale nella promozione dello sviluppo sostenibile*, «Sinergie Italian Journal of Management», 34, n. 99, pp. 163-190.
- Saviano M., Di Nauta P., Montella M.M., Sciarelli F. (2018a), *Managing protected areas as cultural landscapes: The case of the Alta Murgia National Park in Italy*, «Land Use Policy», n. 76, pp. 290-299.
- Saviano M., Di Nauta P., Montella M.M., Sciarelli F. (2018b), *The cultural value of protected areas as models of sustainable development*, «Sustainability», 10, n. 5, 1567.
- Saviano M., Montella M.M. (2017), *Enhancement and sustainability in cultural heritage management. The contribution of a systems perspective*, in *Bridging Theories, Strategies and Practices in Valuing Cultural Heritage*, a cura di M. Cerquetti, Macerata: eum, pp. 149-178.
- Sciarelli S. (1967), *Il processo decisionario nell'impresa*, Padova: Cedam.
- Simone C., Polese F., Iandolo F. (2014), *Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa. Il percorso degli studi dell'economia d'impresa*, Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie.
- Winner E. (1982), *Invented worlds: The psychology of the arts*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Massimo Montella e il diritto al patrimonio culturale

Daniele Manacorda*

Abstract

Il pensiero di Massimo Montella ha segnato concettualmente il passaggio dal diritto “del” patrimonio culturale al diritto “al” patrimonio culturale. È una rivoluzione copernicana, che mette in campo il protagonismo delle componenti più attive della società, non in contrasto, ma in sinergia con le competenze disciplinari. Poiché le risorse culturali sono anche risorse economiche in grado di contribuire massicciamente al benessere sociale, occorre coinvolgere le parti più vive della società italiana per trasformare il problema della tutela e della valorizzazione in una grande opportunità di crescita generale del Paese: una crescita che, generando lavoro e ricchezza, produce anche virtuosamente nuove forme di tutela sociale del patrimonio culturale e attiva una presa di coscienza del ruolo che ciascuno di noi ha nella sua conservazione.

Massimo Montella’s thought has conceptually marked the passage from the right “of” cultural heritage to the right “to” cultural heritage. It is a Copernican revolution, which brings into play the leading role of the most active components of society, not in contrast, but in synergy with disciplinary skills. Since cultural resources are also economic resources

* Daniele Manacorda, già Professore ordinario di Metodologia della ricerca archeologica, Università di Roma Tre, Dipartimento di Studi Umanistici, piazza della Repubblica, 10, 00185 Roma, e-mail: daniele.manacorda@uniroma3.it.

capable of massively contributing to social well-being, it is necessary to involve the liveliest parts of Italian society to transform the problem of protection and enhancement into a great opportunity for the country's general growth: a growth that, by generating work and wealth, also virtuously produces new forms of social protection of cultural heritage and activates an awareness of the role that each of us has in its conservation.

Il titolo che ho proposto per questa breve relazione merita una spiegazione: Massimo Montella non era un giurista, né tanto meno lo sono io, ma il tema proposto – che deriva direttamente dalla sua lettura della Convenzione di Faro – mi parrebbe adatto a ricordare il suo instancabile impegno per la democratizzazione della cultura.

Se oggi siamo invitati a ragionare sull'eredità che Massimo ci ha lasciato, credo che ciascuno di noi sia innanzitutto portato a domandarsi che cosa è restato in noi di lui, del suo insegnamento, anche per chi – come me, praticamente suo coetaneo – ovviamente non si può definire suo allievo. Eppure da Massimo ho imparato tanto, e ho anche un rammarico.

Ricordo che (mi ero trasferito da poco a Roma dopo trenta anni di docenza a Siena) giunse un giorno al nostro Dipartimento una proposta da parte sua di consociarsi nella nuova esperienza di Scuola di Specializzazione in Beni Storico Artistici, che aveva messo in piedi dopo aver assunto la cattedra di Economia e gestione dei beni culturali a Fermo. Non lo conoscevo di persona, ma sapevo della sua lunga esperienza in Umbria e della sua intensa frequentazione con Bruno Toscano¹. Mi sembrava quindi “naturale” quella ricerca da parte sua di una sponda sul versante della storia dell'arte italiana che, per quanto intriso di “longhismo” – chiamiamolo così –, aveva pur dimostrato un'attenzione concreta alla contestualizzazione territoriale della produzione artistica.

La risposta del mio Dipartimento mi gelò. In sostanza – questo il concetto – lì si faceva ricerca di storia dell'arte, pura ricerca; poco interesse e poco spazio si doveva lasciare ad approcci che mettevano anche la valutazione economica del patrimonio e della sua gestione in sintonia operativa con la conoscenza. Restai muto dinnanzi a quel miope rifiuto. La proposta d'altronde non era indirizzata allo sparuto gruppo di archeologi (che forse non si sarebbero comportati meglio). Il mio rammarico è di non aver spinto allora i miei nuovi colleghi ad una riflessione sul significato di quel rifiuto. Mi convinsi però che era ora che Montella me lo andassi a conoscere direttamente per conto mio, perché anch'io cercavo sponde che radicassero di più nel mondo esterno e nella realtà sociale i temi delle nostre ricerche specialistiche, e li caricassero di ben altro senso. Avevo infatti da poco concluso la mia lunga esperienza nel cantiere della Crypta Balbi a Roma con l'inaugurazione di un nuovo Museo e le campagne di scavo sull'acropoli di Populonia con l'apertura al pubblico di un nuovo Parco archeologico.

¹ Dragoni 2020.

La prima riconoscenza che ho dunque nei confronti di Massimo Montella è quella di avermi fatto sentire meno solo nel percepire il momento della valorizzazione come parte indispensabile, necessaria, umanamente e culturalmente apicale nella filiera che ogni atto di conoscenza mette in moto. Fu così che quando nacque «Il capitale culturale» – il cui decennale questo convegno voleva celebrare – Massimo mi fece l'onore di volermi tra i primi contributori², perché era molto curioso – credo – di capire quanto il patrimonio archeologico, a lui meno presente, se non a livello di gestione museale, potesse allargare l'orizzonte del suo impegno e della rivista.

Esattamente dieci anni fa (7.11.11) mi scriveva: «Sto rileggendo, per l'edizione del numero prossimo della rivista, i tuoi interventi: mi piacerebbe avere un'occasione per lavorare insieme». Gli rispondevo: «Grazie, Massimo [...]. In contraccambio posso dirti che l'altra settimana a San Sebastian, in un convegno di antropologi sulla redditività del patrimonio culturale, ho messo nel mio PowerPoint una tua foto tirata giù da internet con una tua bella frase virgolettata (quella sul valore percepito ecc.³). Almeno tra di noi, mi sembra, ci capiamo»⁴.

Mi affrettai a presentargli Giuliano Volpe, allora rettore dell'Università di Foggia, perché mi pareva che due personalità così non potevano non coordinare le loro energie e nacque in tal modo una collaborazione più intensa, che si tradusse nell'idea di preparare un intervento a quattro mani dal titolo inequivocabile (*Per una riforma radicale del sistema di tutela e valorizzazione*) al convegno che si sarebbe tenuto a Foggia nel 2013, che fu un po' la svolta grazie alla quale tanti di noi siamo usciti allo scoperto in questa battaglia per la cultura, che è anche una battaglia di libertà⁵. Quel convegno – almeno dal mio punto di vista – aprì di fatto la stagione della presenza militante del mondo della ricerca e delle Università nell'arengo di quella che sarebbe stata da lì a poco la “stagione riformistica” del primo dicastero Franceschini, oggi così tristemente arenata.

Venne poi la stagione di quell'impresa originalissima che fu il suo *Dizionario metodico essenziale* per la *Economia e gestione dell'eredità culturale*⁶. Un'opera esplicitamente concepita per far familiarizzare il mondo degli aziendalisti ai concetti e metodi della “benculturalistica” – se mi passate il termine – o – se volete – per rendere più colto l'approccio delle discipline economiche al tema del patrimonio culturale. Ma – come sapete – quello è in realtà uno strumento utilissimo, anzi basilare per gli umanisti. Intendo quelli desiderosi di uscire

² Manacorda 2010.

³ «giacché il valore dei beni di cultura consiste, di fatto, in quello percepito da una quota del corpo sociale ampia o almeno influente abbastanza da orientare le scelte di allocazione delle risorse» (Montella 2009, p. 122).

⁴ Manacorda 2012.

⁵ Manacorda, Montella 2014.

⁶ Montella 2016a.

dalla loro torre – che un tempo si sarebbe detta d’avorio e che oggi tutt’al più sarà di plastica – per accorgersi che siamo da ventun anni nel nuovo millennio (a pensarci bene un lasso di tempo pari a quella che fu cento anni fa la durata della dittatura fascista) e che, se questo benedetto patrimonio lo vogliamo davvero salvare e trasmettere al futuro, forse qualche paradigma nel quale ci siamo trastullati nel secolo scorso lo dobbiamo pur cominciare a cambiare. A partire da quello davvero bizzarro, che ha sempre in modo esplicito o implicito riconosciuto il valore del patrimonio nella sua mancanza di utilità, o da quello che di conseguenza ancora pervicacemente riconosce una opposizione incoercibile tra cultura ed economia, incapace com’è di comprendere il senso profondo dell’una come della seconda. Quel *Dizionario* è invece – come sappiamo – un utensile fantastico per aiutare ad espugnare la casamatta della ostilità all’economia, che anche per questo si sposa quindi con l’ispirazione della Convenzione di Faro.

Insomma, in Massimo trovai un maestro, che mi introduceva a campi del sapere da me assai meno esplorati e mi convinsi che quella sua capacità di guardare oltre le discipline (che è quanto ho cercato di praticare anch’io per tutta la vita) nasceva in fondo dal fatto che lui stesso era un prodotto meravigliosamente borderline: un irrocervo, letterato di formazione, attento alla storia delle arti figurative, dirigente amministrativo e operatore della cultura a livello regionale e centrale, incapace di scindere l’attitudine alla elaborazione teorica dalla pratica operativa, e poi infatti docente di economia aziendale. Davvero qualcosa di inusitato nel mondo delle nostre trincee disciplinari⁷.

Così, con grande naturalezza, si era radicata in me la sensazione di aver finalmente trovato un interlocutore vero al di fuori dei nostri steccati, confortato dall’idea che lui stesso avesse di me una sensazione analoga: un archeologo un po’ eretico, forse diverso da quelli con cui si era incontrato nei tanti anni di sua attività nel e per il patrimonio culturale. E per questo ci trovavamo quasi per necessità ad intenderci con poche parole o gesti, tanto da aver raggiunto quella intimità che mi permetteva di fare una lieve e complice ironia quando eccedeva nel continuo richiamo ad uno dei padri fondatori della cultura del patrimonio, Giovanni Urbani: un richiamo comprensibile, una luce che non andava affievolita, ma che era anche insufficiente rispetto alla visione ben più avanzata che Massimo stesso era andato maturando. Non mi permettevo di fare ironia sul suo fumo, compulsivo, necessario, improcrastinabile: era quello il limite fisico e psicologico del mio accesso al suo animo interiore.

Da lui ho appreso l’esistenza della Convenzione di Faro e quella fondamentale chiave di lettura che ci propose nel suo intervento al convegno che si tenne qui a Macerata nel 2015⁸, imperniato sul concetto che quella Convenzione –

⁷ Dragoni 2020, pp. 15-16.

⁸ Montella 2016b.

oggi finalmente ratificata ma che stenta a diventare una *policy* cardine della attività di Governo e della Pubblica Amministrazione – segna il passaggio a livello teorico dal diritto “del” patrimonio culturale al diritto “al” patrimonio culturale. Una rivoluzione copernicana che mette in campo il protagonismo delle componenti più attive della società, non in contrasto, ma in sinergia con le competenze disciplinari, che da questo protagonismo dovrebbero appunto trarre le energie per rigenerarsi.

Non saprei dire quante volte, nelle lezioni, nelle conferenze, nei dibattiti, abbia io ripreso quella semplicissima definizione, che – prendendo atto delle trasformazioni avvenute nella società e delle sordità di una Pubblica Amministrazione ancorata a mondi non più esistenti – ribalta il rapporto tra patrimonio culturale e istituzioni, non certo per indebolirlo, ma piuttosto per dotarlo di quella base di consenso sociale necessaria ad affrontare le sfide della globalizzazione. Che poi altro non è che la convinzione che il patrimonio culturale, nelle sue più varie manifestazioni, non rappresenta un astratto valore in sé, ma esprime sempre e comunque un mutevole valore relazionale. Di qui il compito della ricerca e del mondo della cultura in generale di non stancarsi mai di fornire materia nuova di conoscenza e di idee, che alimenti la gamma poliedrica di queste relazioni.

Da queste considerazioni credo che emerga cristallinamente la attualità della sua prolusione accademica del 2010 opportunatamente ristampata qualche anno dopo su «Il capitale culturale»: un testo⁹, che prende le mosse dal fossato, di cui parlava Andrea Emiliani¹⁰, tra mondo dei beni culturali e comportamenti sociali, per inserirlo in una visione storica del tema, che ci liberi dalle angustie e dai trabocchetti della polemica politica quotidiana. Da quella vicenda – limitata, per così dire, alla frattura tra società e amministrazione pubblica generata dalla costituzione dei musei della nuova Italia e dalla conseguente espropriazione del patrimonio diffuso, in particolare di quello artistico di natura anche religiosa – traiamo consapevolezza delle tante contraddizioni e paradossi, che impregnano il tema della proprietà e gestione del patrimonio culturale.

Pensiamo, ad esempio, all'orgoglio municipale, venuto meno a un secolo di distanza: e si capisce perché, magari per concretissimi motivi di bilancio, ma anche in presenza di un cambiamento radicale dei percettori del valore del patrimonio, la cui utilità significa oggi qualità della vita, benessere e quindi partecipazione.

Pensiamo al prevalere dell'approccio estetico nella teoria e nella prassi della conservazione (Massimo specifica: dall'iconografia allo stile, dal valore della fede alla nuova fede nell'arte), che ha provocato – scrive amaramente – perdite

⁹ Montella 2014.

¹⁰ Emiliani 1979, p. 12: «dall'Unità nazionale a questa parte, sia la cultura ufficiale che l'amministrazione del settore hanno letteralmente scavato un fossato tra i “beni culturali” [...] e il comportamento della società».

nette del patrimonio stesso, anche se tutto certo in nome di principi progressisti, fino alla creazione di veri e propri feticci laici (onnipresenti – come sappiamo – dal David in giù¹¹).

Perché l'approccio estetico – osservava – riduce il novero degli interessi e apre falle, quali furono la cessione dell'urbanistica e del paesaggio ad altri ambiti di attenzione e la divisione dei beni tra interesse nazionale e locale, per non dire della disattenzione per archivi, monumenti e beni demotnoantropologici.

Il tutto – scrive – per ottime ragioni, pratiche e ideali (Massimo, lo sappiamo, era sempre molto equilibrato e mai fazioso), il cui risultato è stata la rottura del nesso patrimonio/territorio/comunità (ricordiamo la denuncia di Emiliani che con la nascita della figura del Soprintendente nel 1923 «si può ben affermare che il patrimonio è stato in *quel* momento definitivamente sottratto agli italiani»¹²).

È quella frattura che un secolo dopo vorremmo ricucire. E per ricucirla occorre innanzitutto operare sui linguaggi di una comunicazione, che, quando c'è stata, è stata esclusiva ed esoterica, quanto di meno comunicativo, sull'onda della scusa infingarda secondo la quale l'arte e il bello parlano da soli (una bugia, messa a nudo dalla levitazione del patrimonio storico-archeologico, figlia della rivoluzione epistemologica del Novecento, che allargando a dismisura il concetto di fonte ha fatto esplodere la contraddizione).

Pensiamo anche a quel paradosso, tutto particolare, dell'incondizionato amore per la legge Bottai del 1939 espresso da parte della borghesia intellettuale progressista sostenuta da una visione prevalentemente letteraria del patrimonio denunciata da lui letterato (il problema è infatti culturale prima ancora che politico¹³).

Insomma, la percezione, oggi più forte, nell'opinione pubblica di una sorta di esproprio del patrimonio culturale, effettuato da parte della Pubblica Amministrazione, che lo ha fatto percepire come qualcosa che non ci appartiene più, è il frutto di una presa di coscienza tutto sommato recente. Chi ha salutato con gioia le riforme che hanno cambiato la struttura delle Soprintendenze e dato finalmente autonomia ai Musei statali, si aspettava che quello spirito riformatore andasse avanti. Il Ministero della Cultura invece ha cambiato nome e sembra essersi chiuso a riccio. Fa battaglie di retroguardia contro la liberalizzazione dei dati del patrimonio culturale, penalizzando innanzitutto la creatività sociale. Non ce la fa a superare gli odiosi regimi di concessione per le indagini archeologiche territoriali, penalizzando il sistema della ricerca e, quel che è peggio, la formazione delle nuove competenze. E specialmente non dà indirizzi chiari sul

¹¹ Sul tema mi permetto di rinviare a Manacorda 2021.

¹² Emiliani 1973, p. 1652.

¹³ Montella 2016b, p. 15: «dobbiamo chiederci se la cultura umanistica rigetta per sua intima e insuperabile natura il criterio di utilità, il principio di sussidiarietà e il sistema democratico di massa o se può rendersi funzionale al loro conveniente compimento».

grande tema della dismissione della gestione del patrimonio (in omaggio all'articolo 118 della Costituzione). E dire che gli strumenti non mancano, sol che non si viva nell'angoscia di aprire le porte del tempio ai profani.

Il Codice Urbani, il Codice dei contratti pubblici, il Codice del terzo settore indicano una pluralità di strade, sol che «si prenda atto dell'impossibilità di gestire con un'unica forma un patrimonio così diffuso»¹⁴, sperimentando con elasticità, a seconda del contesto locale e sulla base dell'esperienza delle buone pratiche, nuove forme di gestione, che l'emergenza sanitaria rende sempre più urgenti. Tra queste, il partenariato pubblico-privato – utilmente avviato nel Parco dei Campi Flegrei – dimostra che non si chiede allo Stato di ritirarsi, di fare passi indietro, ma di guidare il rinnovamento della gestione del patrimonio, individuando nella collaborazione con i soggetti privati non una risorsa suppletiva per garantire servizi altrimenti non disponibili, ma una occasione vera di sviluppo territoriale, perché – come scrivono Consiglio e D'Isanto – «la costruzione di collaborazioni con i soggetti privati e la rete del terzo settore è un obiettivo, non uno strumento»¹⁵.

Ben vengano dunque anche nel campo della cultura le forme di volontariato sociale, ma il no profit sia solo una delle opzioni possibili, là dove sembri più utile o necessaria. Perché oggi è il momento di avere chiaro che le risorse culturali sono anche risorse economiche in grado di contribuire massicciamente al benessere sociale, e che quindi occorre coinvolgere le parti più vive della società italiana, dai tanti giovani professionisti ben formati negli studi e sul campo alle associazioni culturali, dalle cooperative alle fondazioni, alle tante nuove imprese culturali e creative con il fine di creare nuovo lavoro qualificato e produrre ricchezza: una ricchezza pulita e colta.

È così che si trasforma il problema della tutela e della valorizzazione in una grande opportunità di crescita generale del Paese: una crescita che, se genera lavoro e ricchezza, produce anche virtuosamente nuove forme di tutela sociale del patrimonio culturale e genera una presa di coscienza del ruolo che ciascuno di noi ha nella sua conservazione attiva.

È così che il discorso della Convenzione di Faro sull'allargamento dei diritti di tutti e di ciascuno verso il patrimonio culturale si carica, finalmente anche questo va detto, anche dei relativi doveri. Credo che siano maturi i tempi perché questo rapporto inscindibile tra diritti e doveri del cittadino nelle società contemporanee entri a pieno titolo nelle nostre riflessioni sul patrimonio culturale e le sue politiche, e affianchi quindi alle giuste rivendicazioni di partecipazione una piena conseguente assunzione di responsabilità da parte di tutti i protagonisti.

Anche questo è uno degli insegnamenti di Massimo.

¹⁴ Volpe 2021, p. 235.

¹⁵ Consiglio, D'Isanto 2021, p. 133.

Riferimenti bibliografici / References

- Consiglio S., D'Isanto M. (2021), *La cultura che cambia*, Napoli: Editoriale Scientifica.
- Dragoni P. (2020), *Il "pescatore di caurrini". Introduzione agli scritti di Massimo Montella (1977-2004)*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Speciale per i 10 anni della rivista, *Verso Il capitale culturale. Contributi di Massimo Montella (1977-2004)*, a cura di P. Dragoni, pp. 15-40.
- Emiliani A. (1973), *Musei e Museologia*, in *Storia d'Italia*, V, *I Documenti*, Torino: Einaudi, pp. 1615-1655.
- Emiliani A. (1979), *Dall'ambiente al museo*, in *Capire l'Italia. Il patrimonio storico-artistico*, Milano: TCI, pp. 8-31.
- Manacorda D. (2010), *Archeologia tra ricerca, tutela e valorizzazione*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 1, pp. 131-141.
- Manacorda D. (2012), *Patrimonio histórico, turismo, economía: ¿un desafío o una alianza? El caso de Populonia (Toscana, Italia)*, in *Museos y turismo: expectativas y realidades*, a cura di I. Arrieta Urtizberea, Bilbao: Universidad del País Vasco, pp. 85-100.
- Manacorda D. (2016), *La Convenzione di Faro e la tradizione culturale italiana*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 5, Atti del convegno "La valorizzazione dell'eredità culturale in Italia", a cura di P.L. Feliciati, pp. 28-31, 48-54, 91-92, 134-136.
- Manacorda D. (2021), *L'immagine del bene culturale pubblico tra lucro e decoro: una questione di libertà*, «Aedon», n. 1, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2021/1/manacorda.htm>>, 3.01.2022.
- Manacorda D., Montella M. (2014), *Per una riforma radicale del sistema di tutela e valorizzazione*, in *Patrimoni culturali e paesaggi di Puglia e d'Italia tra conservazione e innovazione*, Atti delle Giornate di studio (Foggia, 30 settembre e 22 novembre 2013), a cura di G. Volpe, Bari: Edipuglia, pp. 75-81.
- Montella M. (2009), *Il capitale culturale*, Macerata: eum.
- Montella M. (2014), *La costruzione del patrimonio culturale nazionale*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 9, pp. 157-167.
- Montella M. (2016a), *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, Padova: Wolters Kluwer-Cedam.
- Montella M. (2016b), *La Convenzione di Faro e la tradizione culturale italiana*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 5, Atti del convegno "La valorizzazione dell'eredità culturale in Italia", a cura di P.L. Feliciati, pp. 13-17.
- Volpe G. (2021), *Postfazione*, in Consiglio, D'Isanto 2021, pp. 229-245.

I musei statali: nuove forme di gestione e rapporti con il territorio

Pietro Petrarroia*

Abstract

Dopo vent'anni ancora occorre attuare l'*Atto di indirizzo* sulla gestione dei musei italiani (2001), considerando la nuova organizzazione dei musei statali, che è stata avviata nel 2014, con particolare riferimento al Sistema Museale Nazionale e ai livelli minimi di qualità della valorizzazione (2018).

After twenty years, it is still necessary to implement the Guidance Decree on the management of Italian museums (2001). The new organization of State museums, launched in 2014, must be taken into account, with particular reference to the implementation of the National Museum System and the minimum levels of quality of development of museum services (2018).

* Pietro Petrarroia, Docente a contratto di Legislazione dei beni culturali, Università Cattolica del Sacro Cuore, Scuola di Specializzazione in Beni storico-artistici, Largo Gemelli, 1, 20123 Milano, e-mail: pietro.petraroia@gmail.com.

Il “sistema” vuol essere [...] la modalità della comune azione di governo congiuntamente esercitata dalla Regione e dalle Autonomie, ciascuno operando per gli ambiti territoriali di propria competenza e in relazione alle proprie prerogative. A pena della sua stessa dissoluzione in un caos istituzionale inestricabile, esso non può dunque ricomprendere, al momento attuale, i musei statali: i quali, del resto, ne sono al presente insuperabilmente impediti, di diritto o di fatto, dalle leggi, dalla organizzazione e dai comportamenti dello Stato.

(Montella 1996)

La citazione qui in epigrafe potrebbe sembrare da tempo superata, per il fatto di risalire a oltre un quarto di secolo fa, ossia proprio all'anno nel quale fu meglio regolamentata per legge¹ – àuspice l'allora ministro Carlo Azeglio Ciampi – la cosiddetta “programmazione negoziata”, ulteriormente regolata anche in sede di delibera CIPE nel marzo dell'anno successivo².

Tuttavia, lungi dal cercare una connessione strutturata e continuativa della generalità dei servizi culturali (incluse quelle realtà che poi si sarebbero chiamate “istituti e luoghi della cultura”³) con i processi programmatori generali allora individuati per gestire il trasferimento di risorse dallo Stato alle Regioni, il Ministero scelse di insistere maggiormente su quella “specificità di status” che apparve tipica e propria dei musei rispetto ad altri simili istituti, in certo modo estrapolandone ed esaltandone progressivamente il ruolo rispetto al contesto territoriale e al suo sviluppo.

Se il ministro Alberto Ronchey⁴ era stato il primo a promuovere questo approccio, con l'intenzione di migliorare i servizi al pubblico dei musei, fu in realtà il ministro e vicepresidente del Consiglio Walter Veltroni ad attribuire ai musei direttamente gestiti dal suo Ministero un ruolo particolare, emblematico, di protagonisti delle politiche statali per i servizi culturali⁵, al punto da ricordare in alcune occasioni il suo proposito di individuare i venti più grandi fra essi e dotarli di una forma autonoma di gestione.

La produzione del “testo unico” del 1999⁶ non determinò al riguardo par-

¹ Legge 28 dicembre 1996, n. 662, art. 2, commi 203, 204, 205, 206, 207, 209 e 214. Cfr. <<https://www.mise.gov.it/index.php/it/component/content/article?idmenu=808§ionid=3&partebassaType=4&showMenu=1&showCat=1&cidarea1=0&page=1&id=2000716&viewType=0>>, 14.02.2022.

² La delibera CIPE cui ci si riferisce è del 21 marzo 1997, a firma di Carlo Azeglio Ciampi. Cfr. <https://www.mise.gov.it/images/stories/recuperi/Sviluppo_Coesione/programmazionenegoziata/2deliberacipe.pdf>, 14.02.2022

³ D. Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, “Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137”, art. 101.

⁴ Ministro dal 18 giugno 1992 all'11 maggio 1994.

⁵ Walter Veltroni fu ministro dal 18 maggio 1996 al 21 ottobre 1998; la sua visione, mutatis mutandis, informò anche l'attività di sindaco di Roma (dal 28 maggio 2001 al 13 febbraio 2008), in parallelo all'intensiva programmazione di eventi musicali e teatrali e proseguendo così nell'impulso che aveva dato il predecessore Francesco Rutelli (sindaco dal 5 dicembre 1993 all'8 gennaio 2001).

⁶ D.Lgs. 29 ottobre 1999, n. 490, “Testo unico delle disposizioni legislative in materia di

ticolari novità, mentre il tentativo di attuare il D.Lgs. 112/1998 generò negli anni successivi un dibattito assai proficuo nel confronto fra Stato e Regioni, portando a ricercare e a normare in modo condiviso pratiche opportune di qualificazione del servizio tipicamente museale, rivolte sia al governo dell'istituto in se stesso (statuto, patrimonio, personale, collezioni, ecc.), sia ai servizi al pubblico: uno sforzo che generò il ben noto *Atto di indirizzo* del 2001 alla cui produzione ebbi occasione di partecipare con Massimo Montella, Adele Maresca Compagna e molti altri colleghi ed esperti⁷.

Mentre la visione “statale” del museo prendeva, in successive tappe, una distanza sempre maggiore dall'ingaggio territoriale, avviandosi – ma ancora molto sottotraccia – la separazione di esso dalle soprintendenze territoriali⁸ che sarebbe stata sancita dalla riforma Franceschini del 2014, nell'*Atto di indirizzo* del 2001 prendeva forma un sapere condiviso fra enti differenti, tale da diventare un riferimento importante anche per musei privati (ad esempio di fondazioni oppure ecclesiastici).

Benché gli ambiti in cui il documento si articola siano stati desunti dal Codice deontologico di ICOM nella sua ultima versione di allora, un elemento distintivo venne aggiunto proprio dall'ottavo e ultimo ambito, “Rapporti con il territorio”, il cui testo venne elaborato da Montella e da me, sulla base di condivise convinzioni e delle nostre concrete esperienze, ovviamente discusse

beni culturali e ambientali, a norma dell'articolo 1 della legge 8 ottobre, n. 352”. Cfr. in partic. gli articoli 99 e 100, che si riferiscono sostanzialmente ai musei statali e al regime di apertura al pubblico e bigliettazione; quanto agli artt. 112-113, essi si riferiscono alla possibilità (in coerenza con la normativa precedente) che vengano istituiti servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico, gestendoli mediante «concessione a privati, qualora risulti finanziariamente conveniente e i servizi medesimi non possano essere assicurati mediante le risorse umane e finanziarie dell'amministrazione». Nulla appare fino a questa fase dell'evoluzione normativa sul rapporto ordinario, istituzionale, fra musei e territorio.

⁷ D.M. 10 maggio 2001, “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei”, previsto dal D.Lgs. 31 marzo 1998, n. 112, art. 150. Il testo fu esito della elaborazione curata dal gruppo di lavoro istituito con D.M. 25 luglio 2000, i cui lavori si svilupparono dunque nel giro di pochi mesi, sulla base dei contributi di un precedente gruppo di lavoro costituitosi a iniziativa delle Regioni, con l'apporto di ANCI e UPI. Sul tema di questo percorso di codicisione interistituzionale di regole, nel quale Massimo Montella fu tra i protagonisti, si vedano, inter alia, Sciuolo 2001 e Marchi 2001.

⁸ Non si può peraltro dimenticare la preesistenza di multiformi soprintendenze-musei, per così dire, caratterizzate da competenze specializzate e considerate pertanto punti di riferimento per la generalità delle soprintendenze e dei musei italiani, oltre che, anche più specificamente, quali sedi di expertise per gli uffici esportazione. Tuttavia, non è difficile cogliere le radicali differenze fra esse e le forme istituzionali e di organizzazione degli odierni musei dotati di speciale autonomia. Sull'assetto attualmente vigente si veda il D.M. del Ministero della Cultura, 23 novembre 2021, “Modifiche al decreto 23 dicembre 2014, recante Organizzazione e funzionamento dei musei statali”, che richiama la normativa previgente e ridefinisce l'elenco in ordine alfabetico dei trentatré musei statali dotati di autonomia speciale.

con gli altri componenti della commissione redattrice oltre che, più in generale, con la commissione tecnica “Cultura” della Conferenza delle Regioni.

In quel momento nessuno pensò, a quanto io possa oggi ricordare, che la concessione ai musei statali di una maggiore autonomia gestionale potesse entrare in collisione con la prospettiva di intensificare e specificare le relazioni fra museo e territorio in generale, indipendentemente dalla dimensione e dall’afferenza giuridica dell’istituto: si pensava piuttosto a un’uscita dalle soprintendenze, dunque a un’autonomia essenzialmente gerarchica, organizzativa e finanziaria dalle strutture ministeriali.

I settori nei quali le relazioni con il territorio vennero prioritariamente individuate dall’*Atto di indirizzo* furono: le attività di studio e ricerca, di informazione, documentazione, ma anche di concorso alla salvaguardia diretta e indiretta, incluse le azioni di pronto intervento, oltre che di collaborazione alla valorizzazione e alle incombenze di gestione: una prospettiva di azione ampia e complessa, che si auspicò potesse venire declinata in rapporto alle esigenze e alle risorse di ciascuna situazione specifica di relazione fra musei e territori. Si scrisse infatti che, «in una logica di sistema, il museo può sviluppare programmi di attività e di intervento in ciascuno di questi settori sia singolarmente che quale parte integrante di sistemi o di reti di musei»⁹.

Intorno al passaggio di secolo (precisamente: fra il 1997 e il 2004) si ebbe insomma una stagione di dialogo fra Stato e Regioni, che avrebbe potuto preludere a sviluppi ulteriori nella direzione di un sistema nazionale dei beni e dei servizi culturali, fondato sul reciproco riconoscimento fra i soggetti costituzionalmente definiti (anzi, ridefiniti proprio con la riforma del Titolo V della Costituzione nel 2001) e con soggetti privati, tramite una condivisa individuazione sia dei distinti ruoli che delle regole di indirizzo delle policy, approvate anche dalle associazioni professionali di settore. L’esperienza collaborativa che condusse alla formazione dell’*Atto di indirizzo* sulla gestione dei musei, emanato circa sei mesi prima della riforma del titolo V della Costituzione (2001), era del resto frutto di un innovativo metodo di lavoro inter-istituzionale, stimolato dalle cosiddette riforme Bassanini¹⁰, ma a sua volta ispirò l’impostazione di importanti disposizioni del Codice dei beni culturali e del paesaggio, elaborato soprattutto nel 2003, grazie anche a un tavolo operativo Ministero-Regioni (coordinato dall’ufficio legislativo ministeriale), per dare compimento al processo di riforma della tutela, che era oggettivamente rima-

⁹ D.M. 10 maggio 2001, “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei”, Linee guida, Ambito VIII – Musei e territorio, p. 214, <<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2016/04/Atto-di-indirizzo-sui-criteri-tecnico-scientifici-e-sugli-standard-di-funzionamento-e-sviluppo-dei-musei-DM-10-maggio-2001.pdf>>, 14.02.2022

¹⁰ L. 15 marzo 1997, n. 59; L. 15 maggio 1997, n. 127 (Bassanini bis); L. 16 giugno 1998, n. 191 (Bassanini ter); L. 8 marzo 1999, n. 50 (Bassanini quater).

sto a metà strada con il “testo unico” del 1999¹¹. Se si prescinde oggi dalla lettura del Codice rispetto a quel contesto, come talvolta attualmente purtroppo accade nella dottrina e nella prassi, si fraintendono e si sviscerano i risultati di quello sforzo comune, soprattutto in materia di rapporto fra istituti della cultura, territorio, gestione della tutela, programmazione.

Mi sia anche consentito ricordare il lavoro condotto assieme a Massimo Montella per trasferire nel Codice dei beni culturali e del paesaggio quell’idea di comuni principi regolativi per la qualificazione dei servizi culturali, che era stata sperimentata con l’*Atto di indirizzo* citato riguardo ai musei ma che a noi (e altri) sembrava doversi applicare all’insieme degli istituti e luoghi della cultura. Proprio questo impulso portò alla redazione dell’articolo 114 del Codice e alla procedura di forte condivisione interistituzionale in esso prevista per definire i livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica: un percorso di studio (si veda il coinvolgimento di università e istituti di ricerca) e poi decisionale che riuscimmo a far introdurre anche negli articoli sulla catalogazione (il 17) e sulla conservazione (il 29), oltre che in quelli volti a indirizzare la normativa regionale sulla valorizzazione (111-112 in particolare), ove il ruolo d’iniziativa o di concorso partenariale su diversi piani dei soggetti privati, di quelli produttivi, degli enti di ricerca, di quelli territoriali, delle infrastrutture del territorio vengono esplicitamente richiamati.

Occorrerebbe comprendere meglio le ragioni politiche (se davvero ve ne furono di concrete, se cioè non fu mera “distrazione”) per le quali il rapporto collaborativo Stato-Regioni si dissolse progressivamente intorno al 2008. E quando Francesco Rutelli lasciò l’incarico di ministro decadde anche la “Commissione Montella” – così denominata appunto dal suo presidente – che avrebbe dovuto produrre quanto previsto dall’art. 114; i suoi atti furono pubblicati fuori dall’ambito di azione del Ministero, per rendicontare comunque pubblicamente il lavoro fatto, ma anche quale testimonianza di un percorso definitivamente interrotto¹².

Il succedersi dei ministri Bondi, Galan, Ornaghi e Bray non vide passi avanti significativi nel confronto collaborativo e innovativo fra Stato e Regioni rispetto alle politiche territoriali in materia di servizi culturali, ma neppure riguardo ad altri temi, che giacevano sullo sfondo del tran-tran ministeriale, come l’ambizione di correlare i musei statali in un “sistema” complessivo, i cui contorni e finalità rimanevano del resto assai vaghi, essendo incomprensibile, dal punto di vista dell’utenza anche meramente turistica, perché e come i soli musei statali dovessero o potessero esprimere una proposta di fruizione specifica, che prescindesse da musei e luoghi della cultura in genere (o paesaggistici,

¹¹ D. Lgs. 490/1999.

¹² Montella, Dragoni 2010.

enogastronomici, ecc.) di diversa appartenenza ma contestualmente presenti e rilevanti nei territori circostanti.

L'episodio più significativo – almeno nella prospettiva di un possibile nuovo scenario di confronto inter-istituzionale sul rapporto fra comunità territoriali e istituti e luoghi della cultura – fu la sottoscrizione, da parte del ministro Lorenzo Ornaghi, della Convenzione di Faro, che però avrebbe dovuto attendere lustri per essere pienamente accolta nell'ordinamento italiano il 23 settembre 2020; sicché l'attenzione al tema della qualificazione dei servizi culturali e in particolare del rapporto musei-territorio-comunità rimase di fatto confinata fuori dalle policy ministeriali “portanti” (seppure ve ne fossero di tali) e tuttavia sviluppata, con maggiore o minore efficacia, in sedi diverse: ad esempio, nell'ambito dei confronti sui piani di gestione UNESCO, nonché grazie agli appuntamenti autunnali di RavelloLab, cui particolare attenzione poneva, fra gli altri, Federculture soprattutto negli anni della direzione di Claudio Bocci, anche grazie alla produzione degli annuali rapporti su impresa e cultura; oppure grazie all'impatto nella comunicazione pubblica dei rapporti annuali sviluppati da Symbola; o, ancora, negli appuntamenti e nei progetti della Fondazione Fitzcarraldo, e così via.

Massimo Montella rimase, in quegli anni, fra i protagonisti più attivi nella promozione di studi, ricerche, testi, confronti pubblici sul tema; ed è con la convinzione costante che questa fosse la giusta strada che, riprendendo il titolo di una sua raccolta di scritti edita nel 2009, varò nel 2010 la rivista «Il capitale culturale» presso l'Università di Macerata, mirando a promuovere il raccordo fra settori disciplinari distinti, che però, nella sua visione, non potevano restare incapaci di condividere conoscenze e analisi nell'applicarsi alla gestione delle risorse territoriali e, dunque, al rapporto fra sviluppo socio-economico e valorizzazione dell'eredità culturale: un approccio pienamente coerente con quello (da lui sempre richiamato) di Giovanni Urbani¹³.

Pressoché del tutto assente, nei medesimi anni, fu l'azione delle Regioni, che parvero rimanere ignare o sostanzialmente disinteressate al ruolo rilevante in materia di valorizzazione del patrimonio culturale e connesse attività che la riforma costituzionale aveva ad esse attribuito nel 2001 e che il Codice dei beni culturali e del paesaggio aveva precisato nel 2004. Paradossalmente, la

¹³ Vorrei qui richiamare tal quale la citazione di Giovanni Urbani che Montella scelse di porre in epigrafe al suo volume del 2010: «Si tratta non più di tenere in ordine una stanza di un museo. La nostra protesta per lo stato in cui versa il patrimonio storico artistico è quanto meno sempre tardiva, perché avrebbe dovuto essere preceduta, e da molto tempo, dalla consapevolezza, o meglio dallo scandalo che la condizione prima della sopravvivenza di questo patrimonio stia nel puro e semplice riconoscimento del suo valore ideale, non accompagnato da nessuna azione intesa a integrare questo valore nei nostri modi di vita. Sottrarci a quella particolare forma di spreco che fin qui abbiamo fatto del patrimonio storico-culturale, confinandolo nel suo ruolo metafisico di bene o valore ideale, e così in realtà consegnandolo a una pura e semplice vicenda di decadenza materiale per incuria e abbandono» (Urbani in Montella, Dragoni 2010, p. 5).

richiesta da parte di esse del trasferimento di ulteriori competenze (imbastita soprattutto in attuazione dell'art. 116, comma 3, Cost.) non fu accompagnata dall'energia e dalla visione che sarebbe stato auspicabile manifestare per la gestione delle competenze già proprie.

Fu dunque dirompente e – per certi effetti nel medio periodo – addirittura sconvolgente la riforma dell'organizzazione ministeriale voluta nel 2014 dal ministro Dario Franceschini, con una serie di misure legislative e amministrative che da allora (con la sola parentesi sostanzialmente sospensiva del ministro Alberto Bonisoli nel periodo dal 1 giugno 2018 al 5 settembre 2019) hanno cambiato sostanzialmente la struttura al “centro” e in “periferia”, senza peraltro intervenire sulle complessive politiche di tutela, salvo alcune modifiche nondimeno rilevanti apportate a specifiche disposizioni codicistiche¹⁴. Al contrario, in riferimento all'ingaggio dei soggetti privati per il sostegno agli interventi per beni e attività culturali ha avuto e conserva indubbio successo, anche mediatico, l'Artbonus¹⁵, i cui benefici però non riguardano la generalità dei beni culturali, ma soltanto quelli di proprietà pubblica¹⁶.

Nessuna policy specifica è apparsa finora a sostegno dei beni vincolati di proprietà privata e neppure per facilitare l'iniziativa propositiva e progettuale (non banalmente finanziaria) di privati per la valorizzazione dei beni di appartenenza pubblica, mediante accordi o intese, nonostante quanto previsto fin dal 2004 negli articoli 111 e 112 del Codice dei beni culturali e del paesaggio. Né sembrano ancora del tutto mature le prime sperimentazioni attuative delle misure previste dal Codice dei contratti pubblici, art. 151, comma 3¹⁷, al punto che in qualche caso la pubblica amministrazione rischia di non coglierne appieno la specificità rispetto alle procedure di concessione. Ma, non essendo questa la sede per approfondire la questione delle innumerevoli occasioni sottovalutate o del tutto mancate per promuovere forme negoziate e partecipate di programmazione dello sviluppo territoriale a base culturale – benché legittime e concretamente possibili, coordinando gli strumenti normativi comunque reperibili nell'ordinamento¹⁸ e le opportunità offerte prima dall'istituzione delle “capitali italiane della cultura” e poi dal PNR –, si vuole qui porre l'attenzione su alcuni aspetti di quanto è avvenuto e sta avvenendo sul “fronte” dei musei e istituti affini, anche a prescindere dall'ampia problematica connessa alle sfide della loro sostenibilità in tempo di pandemia¹⁹.

¹⁴ Petrarola 2016.

¹⁵ Per un'informativa su definizione, normativa aggiornata e procedure attuative si veda: <<https://artbonus.gov.it/>>, 14.02.2022

¹⁶ Petrarola 2014a. Cfr. in particolare l'Appendice, pp. 315-317.

¹⁷ D. Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, “Codice dei contratti pubblici”.

¹⁸ Fidelbo 2018; D'Isanto, Consiglio 2021; Milella 2021.

¹⁹ Tra le numerose pubblicazioni apparse nell'ultimo biennio sul tema, una delle più ricche di contributi è stata prodotta da questa rivista: si veda Petrarola 2020.

Gli effetti macroscopici sui musei e sul loro ruolo nella valorizzazione determinati dalla serie di “riforme Franceschini”, avviate nel 2014 e tuttora in corso, sembrano essere soprattutto di due tipi. Si tratta della separazione dei musei dalle soprintendenze e della costituzione del Sistema Museale Nazionale.

È proprio all'intersezione fra queste due componenti delle “riforme Franceschini” che il pensiero e la prassi di Massimo Montella avrebbe potuto al meglio criticamente e propositivamente innestarsi, se egli fosse ancora fra noi.

Per il primo aspetto, assume rilievo soprattutto la definizione giuridica, organizzativa, culturale ed economica della “speciale autonomia” riconosciuta a un numero progressivamente maggiore di musei, estrapolati inizialmente dalle soprintendenze ma poi – a più riprese – anche dal gruppo in qualche modo “residuale”, confluito in Poli museali su scala regionale, successivamente rideominati Direzioni regionali musei.

Ciò che colpisce in questo processo, la cui meta finale non appare per ora del tutto evidente, è che l'impegno a sviluppare rapporti di co-programmazione con enti e soggetti pubblici e privati in genere del territorio sia attribuito in modo prevalente ai Segretariati regionali²⁰ e alle Direzioni regionali musei²¹, a

²⁰ D.P.C.M. 2 dicembre 2019, n. 169, “Regolamento di organizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo, degli uffici di diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance”, come modificato dal D.P.C.M. 24 giugno 2021, n. 123, “Regolamento concernente modifiche al regolamento di organizzazione del Ministero della cultura, degli uffici di diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance”: «Art. 40 – Segretariati regionali del Ministero della Cultura – 1. I Segretariati regionali curano i rapporti del Ministero e delle strutture periferiche con le Regioni, gli enti locali e le altre istituzioni presenti nella regione. Essi altresì stipulano accordi ai sensi dell'art. 15 della legge 7 agosto 1990, n. 241, per disciplinare lo svolgimento in collaborazione di attività di interesse comune, con specifico riguardo alle materie che coinvolgono competenze proprie delle autonomie territoriali. 2. Il Segretario regionale, in particolare: [...] n) predispone, d'intesa con le Regioni, i programmi e i piani finalizzati all'attuazione degli interventi di riqualificazione, recupero e valorizzazione delle aree sottoposte alle disposizioni di tutela dei beni paesaggistici, in raccordo con la Direzione generale Archeologia, belle arti e paesaggio e con la Direzione generale Creatività contemporanea; [...] r) cura, in raccordo con le Regioni e gli enti locali interessati, l'attuazione degli indirizzi strategici e dei progetti elaborati a livello centrale relativi alla valorizzazione e alla promozione degli itinerari culturali e di eccellenza paesaggistica e delle iniziative finalizzate a promuovere la conoscenza delle identità territoriali e delle radici culturali delle comunità locali».

²¹ D.P.C.M. 169/2019, «Art. 42 – Direzioni regionali Musei – [...] Il Direttore regionale musei [...] o) promuove la definizione e la stipula, nel territorio di competenza, degli accordi di valorizzazione di cui all'articolo 112 del Codice, su base regionale o subregionale, in rapporto ad ambiti territoriali definiti, al fine di individuare strategie e obiettivi comuni di valorizzazione, nonché per elaborare i conseguenti piani strategici di sviluppo culturale e i programmi, relativamente ai beni culturali di pertinenza pubblica, promuovendo altresì l'integrazione, nel processo di valorizzazione, delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati; a tali fini, definisce intese anche con i responsabili degli Archivi di Stato e delle biblioteche statali aventi sede nel territorio regionale; p) elabora e stipula accordi con le altre amministrazioni statali

preferenza di altri istituti quali le Soprintendenze e i Musei dotati di speciale autonomia. In realtà, proprio le Soprintendenze sembrerebbero la tipologia di istituto votata alle più intense relazioni con il territorio, in ragione della pervasività in esso degli atti di tutela (inseparabile dalla valorizzazione, che ne è la dimensione relazionale²²), mentre la fonte normativa più diretta riferibile a un qualche loro ruolo nell'ambito delle relazioni con il territorio sembra confermarne le funzioni a quelle di istruzione di procedimenti, imposizione, autorizzazione o controllo di interventi, persino in materia di rigenerazione urbana, laddove le funzioni del soprintendente che abbiano carattere più esplicitamente negoziale (e, auspicabilmente, di co-progettazione) appaiono potenzialmente rinviate del tutto genericamente «a ogni altro compito affidatogli in base al Codice e alle altre norme vigenti»²³.

Questa configurazione giuridico-amministrativa del ruolo e dei compiti delle soprintendenze lascia sostanzialmente nel dimenticatoio il fatto che anche i beni culturali che esse direttamente hanno in carico rientrano ovviamente fra «i beni culturali di appartenenza pubblica» e, pertanto, «sono destinati alla fruizione della collettività»²⁴, con quel che ne dovrebbe seguire in termini di obbligo e impegno alla valorizzazione²⁵.

Un'ulteriore considerazione merita, in questo contesto, il ruolo assegnato ai musei dotati di speciale autonomia. Al riguardo è da considerare interessante e

eventualmente competenti, le Regioni, gli altri enti pubblici territoriali e i privati interessati, per regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali, anche mediante l'istituzione di forme consortili non imprenditoriali per la gestione di uffici comuni e tramite convenzioni con le associazioni culturali o di volontariato, dotate di adeguati requisiti, che abbiano per statuto finalità di promozione e diffusione della conoscenza dei beni culturali».

²² Petrarola 2014b.

²³ Cfr. D.P.C.M. 169/2019, «Art. 41 – Soprintendenze Archeologia, belle arti e paesaggio – 1. Le Soprintendenze Archeologia, belle arti e paesaggio, uffici di livello dirigenziale non generale, assicurano sul territorio la tutela del patrimonio culturale. In particolare, il Soprintendente Archeologia, belle arti e paesaggio: [...] u) risponde anche alla Direzione generale Creatività contemporanea per lo svolgimento delle funzioni di competenza della medesima Direzione in materia di rigenerazione urbana; a tal fine, la Direzione generale Creatività contemporanea, sentita la Direzione generale Archeologia, belle arti e paesaggio, emana direttive e impartisce appositi atti di indirizzo alle Soprintendenze; [...] z) esercita ogni altro compito affidatogli in base al Codice e alle altre norme vigenti».

²⁴ Cfr. D. Lgs. 42/2004, art. 2, comma 4.

²⁵ Cfr. *Ibidem*, «Art. 112 – Valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica – 1. Lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali assicurano la valorizzazione dei beni presenti negli istituti e nei luoghi indicati all'articolo 101, nel rispetto dei principi fondamentali fissati dal presente codice. [...] 3. La valorizzazione dei beni culturali pubblici al di fuori degli istituti e dei luoghi di cui all'articolo 101 è assicurata, secondo le disposizioni del presente Titolo, compatibilmente con lo svolgimento degli scopi istituzionali cui detti beni sono destinati. 4. Lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali stipulano accordi per definire strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione, nonché per elaborare i conseguenti piani strategici di sviluppo culturale e i programmi, relativamente ai beni culturali di pertinenza pubblica».

positivo (anche se potrebbe sembrare ovvio) il fatto che l'attuale ordinamento dei musei statali non definisca *compiti* sostanzialmente diversi per i direttori di musei autonomi rispetto a quelli previsti per i direttori di musei afferenti alle direzioni regionali²⁶, risultando invece notevolmente differenziati *poteri, mezzi e procedimenti* di gestione, oltre che il trattamento giuridico ed economico dei rispettivi responsabili.

In tutti i casi, il riferimento ai servizi per il territorio e alle dinamiche del suo sviluppo, come specificato nell'ambito VIII dell'*Atto di indirizzo* del 2001, non appare richiamato né promosso (né abolito!) dalle norme vigenti sui Segretariati e sui musei, se non in termini estremamente vaghi o tendenzialmente autoreferenziali²⁷.

Considerato il contesto normativo, risultano pertanto meritevoli di nota le opzioni programmatiche comunque assunte, dapprima dalla Direzione generale Musei e poi da alcuni istituti dotati di autonomia speciale nel ricercare soluzioni funzionali a promuovere il raccordo fra musei e territori.

Con il programma MuSST la Direzione generale Musei ha affrontato dal 2016 il tema di un percorso di adeguamento delle competenze dei dirigenti e del personale dei Poli museali regionali (poi: Direzioni regionali musei) ai nuovi compiti di relazione e co-programmazione con soggetti pubblici e privati del territorio posti in capo ad essi in attuazione della riforma cui sopra si è accennato²⁸. Ai momenti formativi (organizzati distintamente per gruppi di regioni al nord, centro e sud) si affiancò un sostegno finanziario utilizzabile anche per compensare consulenze, oltre che la messa a disposizione di materiali di tipo manualistico e didattico²⁹; ad esito della sperimentazione si tenne una sessione di restituzione e condivisione del tratto di lavoro compiuto³⁰.

Per contro, il quasi parallelo tentativo di effettuare una ricognizione delle esperienze di gestione museale in termini di reti e sistemi territoriali, attivato nel

²⁶ Cfr. D.M. 23 dicembre 2014, "Organizzazione e funzionamento dei musei statali", art. 1, commi 1-3.

²⁷ Ad es. si veda il D.P.C.M. 169/2019, «Art. 43 – Musei, aree e parchi archeologici e altri luoghi della cultura – [...] 4. In particolare, il direttore di istituti o luoghi [...], che siano uffici di livello dirigenziale [...], g) assicura una stretta relazione con il territorio, anche nell'ambito delle ricerche in corso e di tutte le altre iniziative, anche al fine di incrementare la collezione museale con nuove acquisizioni, di organizzare mostre temporanee e di promuovere attività di catalogazione, studio, restauro, comunicazione, valorizzazione».

²⁸ «MuSST. Musei e sviluppo dei sistemi territoriali – La Direzione generale Musei con il programma MuSST – Musei e sviluppo dei sistemi territoriali intende sostenere i Poli museali regionali nella promozione di reti territoriali, nella valorizzazione partecipata e nella creazione di percorsi culturali integrati». Cfr. <<http://poli-museali.lft-draft.com/progetti/musst-musei-e-sviluppo-dei-sistemi-territoriali>>, 14.02.2022.

²⁹ <<http://musei.beniculturali.it/notizie/pubblicazioni/ebook-musst-2-patrimonio-culturale-e-progetti-di-sviluppo-locale>>, 14.02.2022

³⁰ Roma, Collegio Romano, 13 dicembre 2019: <<https://www.federculture.it/musst-2-giornata-di-confronto-e-verifica/>>, 14.02.2022.

2018 durante il mandato del ministro Bonisoli³¹, non superò i successivi avvicendamenti governativi e dirigenziali, venendo tuttavia nella sostanza in parte recuperato e ulteriormente sviluppato in proprio da un'analoga iniziativa di ICOM Italia, che costituì il Gruppo di lavoro Reti e Sistemi, tutt'ora operativo³².

Ancora in parallelo e per inciso – a testimonianza dell'interesse presente ormai nei territori italiani per il lavoro collaborativo dei musei in rete – si cita lo sviluppo in Lombardia dei Piani Integrati della Cultura, nati dalla Legge Regionale 25/2016 e avviati, sia pure fra plurime difficoltà, grazie alla collaborazione con Regione Lombardia di Fondazione Cariplo e di Unioncamere Lombardia³³.

È da notare che i musei dotati di autonomia speciale non ebbero (a quanto sembra) alcun mandato di integrarsi con quelle attività, poi peraltro proseguite nel 2021 presso la Direzione generale Musei del MiC con il MuSST#3 tramite ulteriori iniziative, almeno in parte probabilmente ispirate anche dalla necessità di preparare gli istituti all'approssimarsi della programmazione operativa del PNRR.

Nel contesto di una fase, come quella ormai a noi cronologicamente più vicina, che vede messi duramente alla prova, con alcune direzioni generali e gli istituti a carattere centrale o comunque di rilievo e competenze nazionali, soprattutto gli istituti distribuiti nel territorio – ove alla carenza di personale si è aggiunta la difficoltà dell'avvicendamento generazionale, ancora numericamente inadeguato, nonché quella del cosiddetto *smart working* insieme alla sfida del PNRR –, merita dunque attenzione quanto alcuni istituti dotati di autonomia speciale stanno tentando di attuare alla ricerca di una relazione propria con il territorio di riferimento, la cui efficacia metterà conto di verificare nel prossimo futuro anche in ambito nazionale.

Non disponendosi al momento di un'indagine sistematica e innovativa sull'argomento, mi limito a pochissimi esempi, con l'auspicio di aprire con ciò un confronto sul tema.

Per primo segnalo il progetto *Terre degli Uffizi. Un territorio da scoprire, un patrimonio artistico da ritrovare*, reso possibile dalla cooperazione fra Gallerie degli Uffizi e Fondazione CR Firenze, anzi fra due loro progetti inizialmente distinti. Infatti, come spiega il sito web dedicato, esso è stato «ideato e realizzato all'interno dei rispettivi progetti “Uffizi Diffusi” e “Piccoli Grandi Musei”. Il progetto, della durata di cinque anni (2021-2026), prende il via con

³¹ Sulla commissione “Reti museali e Sistemi Territoriali” cfr. <<https://www.beniculturali.it/comunicato/musei-al-mibac-una-commissione-per-fare-rete-con-i-sistemi-territoriali>>, 14.02.2022.

³² Cfr. al riguardo: <<https://www.icom-italia.org/reti-e-sistemi/>>, 14.02.2022.

³³ Sui “Piani Integrati della Cultura” (PIC) si veda la presentazione istituzionale: <<https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/servizi-e-informazioni/enti-e-operatori/cultura/beni-culturali/piani-integrati-cultura>>, 14.02.2022.

cinque mostre che si inseriscono nelle celebrazioni per i 700 anni dalla morte di Dante Alighieri e al tempo stesso approfondiscono il legame tra il territorio e le collezioni del museo»³⁴. Più precisamente, «con “Terre degli Uffizi” le Gallerie degli Uffizi, nell’ambito della loro attività di promozione e diffusione del patrimonio, hanno deciso di dare avvio a iniziative di rigenerazione dei centri meno noti del territorio concentrandosi sull’arte e sulla storia locale, così da attrarre un pubblico ampio e variegato tramite progetti diversificati». Il progetto «rappresenta uno degli strumenti di realizzazione volto a favorire nuove forme di turismo decentrato, sostenibile e territoriale, valorizzando, al contempo, lo straordinario patrimonio artistico di alcune realtà museali meno note»³⁵. Esso

si prefigge di riunire i musei del territorio, anche quelli minori, in un’unica rete che faccia capo, dal punto di vista scientifico e della comunicazione, alle Gallerie degli Uffizi, organizzando mostre in alcune delle strutture espositive meno visitate con prestiti provenienti dalle collezioni delle Gallerie, in modo da attrarre il maggior numero di visitatori e riattivare il legame delle opere con i luoghi di provenienza, anche al fine di riscoprire e rafforzare l’identità storica degli stessi³⁶.

Da un certo punto di vista, lo schema del rapporto del museo col territorio dell’antico granducato segue un paradigma che potremmo definire di relazione “città-contado”, dove quest’ultimo non è portatore di risorse primarie alla “città”, ma da essa riceve benefici e servizi, oltre che onore e visibilità.

Sarebbe molto interessante, al termine del quinquennio, misurare carattere ed entità dei benefici conseguiti nello sviluppo del territorio, considerando che il progetto parte in un tempo di crisi sanitaria e quindi, anche se non in virtù della programmazione originaria, può comunque assumere il ruolo di azione imprevedibilmente emblematica di promozione di un turismo interno sostitutivo di quelle pratiche di *overtourism*, di cui Firenze è stata in passato importante e tipica protagonista fra le città d’arte, non meno di Venezia o Roma³⁷. Importante sarà anche valutare la crescita di qualità ed efficienza nella gestione dell’offerta culturale locale indotta da questa iniziativa in certo modo esogena.

Un diverso caso di attivazione territoriale da parte di un istituto dotato di speciale autonomia si riscontra nell’area partenopea: si tratta del Parco archeologico dei Campi Flegrei, costituito raccordando in unica entità amministrativa e su un ampio territorio ben ventisei entità monumentali di rilievo archeologico non meno che storico, naturalistico, paesaggistico. Un caso, dunque, strutturalmente opposto rispetto alle Gallerie degli Uffizi. Qui, infatti, l’interazione con le realtà socio-economiche del territorio ha avuto una conno-

³⁴ Cfr. <<https://www.uffizi.it/terre-degli-uffizi>>, 14.02.2022.

³⁵ Cfr. <<https://www.uffizi.it/terre-degli-uffizi/progetto>>, 14.02.2022.

³⁶ Cfr. <<https://www.uffizi.it/news/terre-uffizi-presentazione>>, 14.02.2022.

³⁷ Cfr., fra altri, sul tema: Montanari 2020 e Pencarelli 2020.

tazione aggregativa, non diffusiva; il carattere sperimentale delle soluzioni gestionali adottate per due dei siti in gestione è stato di conseguenza decisamente sfidante, a partire dal quadro giuridico di riferimento assunto, ossia quello del partenariato speciale di cui si è detto, che ha intercettato un'ampia platea di microimprese del territorio³⁸.

Sotto il titolo “Viaggio tra archeologia natura e mare” il Parco dichiara di conseguenza nel proprio sito web un impegno preciso, che va oltre la realizzazione di uno specifico progetto, integrando di fatto una *mission*: «salvaguardare il patrimonio e contribuire alla valorizzazione dei tanti siti e monumenti che costellano il territorio, integrandoli in un unico grande parco diffuso».

Un terzo museo autonomo – che merita anch'esso di venire seguito nei tempi a venire, per la sua capacità potenziale di incidere sullo sviluppo e la fruizione del territorio – è il Museo Nazionale Romano. In questo caso, in comune con gli Uffizi vi è il contesto urbano, anzi l'area centrale di una grande città d'arte; ma le sedi del museo non hanno continuità topografica e neppure rispondono a una storia sostanzialmente comune, a differenza del museo fiorentino. Peraltro, quella porzione delle importanti collezioni possedute che erano già afferenti al Museo delle Terme di Diocleziano risulta esito di scavi e ritrovamenti in un territorio solo in parte urbano (soprattutto dall'area del rione Esquilino) e pertanto sono intrinsecamente leggibili soltanto nel contesto territoriale e, per di più, in raccordo con altri musei, in particolare i Musei Capitolini e la loro sede alla Centrale Montemartini, di proprietà del Comune di Roma. Anche qui, dunque, la sfida che viene accolta è complessa e così riassunta, sotto il titolo “Un Museo in Rete. Insieme per un Bene davvero comune”:

L'idea di un museo connesso con altre istituzioni nazionali e internazionali è perfettamente coerente con la storia e con la missione del MNR, una realtà che ha plasmato sé stessa superando il concetto di un perimetro fisico definitivo e diventando piuttosto un aggregatore di luoghi, memorie, esperienze diverse.

Crediamo fortemente nella necessità di un dialogo attivo fra i Musei e le istituzioni culturali, di ricerca e formative del nostro Paese e del resto del mondo, basato su una collaborazione concreta e sullo scambio costante di esperienze, progetti e professionalità. Dedicamo le nostre migliori energie alla costruzione di questo dialogo, che rappresenta un approdo naturale della nostra visione³⁹.

Tre musei autonomi, tre visioni diverse nel rapportarsi al territorio di riferimento, ciascuna in certo modo interessante. Nessuna sembra peraltro memore degli ambiti di attività che a suo tempo si indicarono nell'*Atto di indirizzo* del 2001, forse più debitore verso l'esperienza attenta ai musei locali, propria di Montella, che non ai “grandi musei” che la politica ha tentato di promuovere per via di aggregazioni in quest'ultimo ventennio. Eppure l'ambito III (Co-

³⁸ Consiglio *et al.* 2019; Consiglio *et al.* 2020; Volpe 2022.

³⁹ <<https://museonazionaleromano.beniculturali.it/un-museo-in-rete/>>, 14.02.2022.

municazione e rapporti con il territorio) dell'allegato al D.M. 113/2018 offre ancora importanti indicazioni da prendere sul serio.

Che cosa deve cambiare, che cosa deve crescere, che cosa va abbandonato?

Volendo sintetizzare, nel ricordo di quanto condiviso con Massimo Montella e, del pari, guardando al futuro, sembra difficile conservare un'ottica, come quella invalsa, che enfatizza il ruolo del museo, soprattutto se autonomo, come un'entità che deve vivere quasi con sforzo il suo rapporto con il territorio. Ecco dunque tre proposte, per concludere.

- 1) Va abbandonato il costume che porta a operare a «canne d'organo» (un'espressione cara a Marco Cammelli: salvo che in un organo le canne almeno si accordano, grazie alle tastiere), con Direzioni generali che sembrano troppo spesso operare ciascuna per sé stessa: ad esempio l'impegno alla valorizzazione, come dimensione relazionale della tutela, fondata sul lavoro con e dentro i territori, non può restare demandato alle sole Direzioni regionali musei e, teoricamente, ai Segretariati.
- 2) Il Sistema Museale Nazionale va reso sempre più efficiente al "centro", soprattutto nel gestionale, ma anche valorizzando il concorso di tutti i soggetti che ad esso afferiscono; tuttavia è forse soprattutto l'atteggiamento della maggior parte delle Regioni che deve evolvere (dopo vent'anni dalla riforma costituzionale!) verso l'effettiva presa in carico della funzione di legislatore primario in quella materia della valorizzazione, che include il sostegno alla conservazione del patrimonio culturale, riscoprendo la capacità di codecidere al riguardo le regole con lo Stato e con il sistema delle autonomie, in dialogo con i centri di ricerca e di alta formazione: una sfida che aiuterebbe anche la Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali a trovare un senso più pieno alle sue funzioni.
- 3) Deve cambiare l'idea che la valorizzazione del patrimonio culturale nel territorio sia una funzione cui lo Stato concorre essenzialmente tramite i musei privi di autonomia speciale; va rivisitato invece il ruolo di tutti gli istituti ministeriali, incluse le Soprintendenze e in aperto raccordo con gli altri istituti e luoghi della cultura del territorio, dai musei statali dotati di speciale autonomia ai sistemi locali di pubblica lettura; questo approccio potrebbe trovare un contesto adeguato nel rilancio di una stagione di programmazione negoziata, che raccordi i molti strumenti per questo già presenti nell'ordinamento, dall'accordo di valorizzazione agli accordi di programma, in riferimento a piani di area vasta o a scala urbana, in cui le componenti socio-antropologiche e quelle culturali e creative vengano integrate in un approccio predittivo e sistemico alle funzioni di tutela partecipata.

Riferimenti bibliografici / References

- Consiglio S., D'Isanto M., Pagano F. (2019), *Il partenariato pubblico privato come obiettivo strategico: il caso del Parco archeologico dei Campi Flegrei*, «15° Rapporto annuale Federculture 2019», Roma: Federculture, pp. 147-152.
- Consiglio S., D'Isanto M., Pagano F. (2020), *Partenariato Pubblico Privato e organizzazioni ibride di comunità per la gestione del patrimonio culturale*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 11, pp. 357-373.
- D'Isanto M., Consiglio S. (2021), *La cultura che cambia*, Napoli: Editoriale Scientifica.
- Fidelbo E. (2018), *Strumenti giuridici del rapporto tra patrimonio culturale e territorio: il caso dei patti di collaborazione tra amministrazioni locali e cittadini*, «Aedon», n. 3, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2018/3/fidelbo.htm>>, 29.03.2022.
- Marchi G. (2001), *Criteri e standard per la gestione dei musei*, «Aedon», n. 2, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2001/2/marchi.htm>>, 29.03.2022.
- Milella F. (2021), *I Partenariati Speciali Pubblico-Privati ex art. 151 del D.Lgs. n. 50/2016*, in *ArtLab – Il Partenariato Speciale Pubblico-Privato per la valorizzazione del patrimonio culturale degli enti locali: finalità e modelli di attivazione e funzionamento* (Bergamo, 24 settembre 2021), <https://artlab.fitzcarraldo.it/sites/default/files/PSPP%20151_Dalle%20prime%20sperimentazioni%20orientamenti%20operativi%20per%20il%20futuro_Franco%20Milella_0.pdf>, 14.02.2022.
- Montanari A. (2020), *Covid-19 as an opportunity to tackle the phenomenon of overtourism in European historic centres: the case of Rome*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 11, pp. 285-305.
- Montella M. (1996), *Proposte per l'occupazione nel settore dei musei nell'Unione Europea*, Atti del convegno (Trento, 25-26 ottobre 1996), a cura di E. Bonazza, E. Mantovani, Trento: SEU, 1996, pp. 78-81; ora in P. Dragoni, a cura di (2020), *Verso Il capitale culturale. Contributi di Massimo Montella (1977-2004)*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Speciale per i 10 anni della rivista, pp. 265-273.
- Montella M., Dragoni P., a cura di (2010), *Musei e valorizzazione dei Beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Bologna: Clueb-eum.
- Pencarelli T. (2020), *Cultura e turismo: sfide per una nuova dialettica virtuosa nella prospettiva del wellness tourism*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 11, pp. 307-331.
- Petraroia P. (2014a), *Carta del rischio: linee guida e normativa recente. Una lettura critica*, «Economia della Cultura», XXIV, n. 3-4, pp. 303-320.
- Petraroia P. (2014b), *La valorizzazione come dimensione relazionale della tu-*

- tela, in *Il diritto dell'arte. La protezione del patrimonio artistico*, vol. 3, a cura di G. Negri-Clementi, S. Stabile, Milano: Skira, pp. 41-49.
- Petraroia P. (2016), *La tutela del patrimonio culturale fra rischio di indebolimento ed esigenze di efficienza. Analisi della recente riforma del MiBACT*, «Italia Nostra», n. 492 (ottobre-dicembre), pp. 9-12.
- Petraroia P., a cura di (2020), *Per una migliore normalità e una rinnovata prossimità. Patrimonio, attività e servizi culturali per lo sviluppo di comunità e territori attraverso la pandemia*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 11.
- Sciullo G. (2001), *Musei e codecisione delle regole*, «Aedon», n. 2, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2001/2/sciullo.htm>>, 29.03.2022.
- Volpe G. (2022), *Promettente scommessa nei Campi Flegrei*, «Archeologia viva», gennaio-febbraio, p. 80.

Patrimonio culturale e PSPP secondo il Codice dei contratti

Girolamo Sciullo*

Abstract

L'articolo discute le “forme speciali” di partenariato pubblico-privato nel settore dei beni culturali previste dall'art. 151, comma 3, del Codice dei contratti pubblici.

The article discusses “special forms” of public-private partnership on cultural heritage provided for by art. 151, paragraph 3 of the Code of public contracts.

1. *Premessa*

Salvo mio errore Massimo Montella non si è mai occupato di partenariato pubblico-privato nell'accezione specifica presente nel Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 50/2016 e succ. mod.). Se però depuriamo l'espressione dal suo peculiare significato tecnico giuridico e la intendiamo come collaborazione, concorso dei privati alla tutela, valorizzazione e gestione del patrimonio cultu-

* Girolamo Sciullo, già Professore ordinario di Diritto amministrativo, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, via Pigna, 5, 37121 Verona, e-mail: g. sciullo@studiogam.it.

rale pubblico in sinergia con le istituzioni, è possibile senz'altro affermare che il tema è presente come dato centrale nel pensiero e negli scritti di Massimo.

La premessa va ravvisata nell'idea – vero e proprio caposaldo – che il bene culturale (in particolare) pubblico sia un bene “di fruizione” e non bene “di appartenenza”¹, il che sposta immediatamente l'attenzione dal rapporto bene-ente pubblico che ne ha la disponibilità al rapporto bene-cittadino che ne fruisce, ponendo il tema del valore e delle forme del concorso dei cittadini alla cura (intesa nel suo significato più ampio) del bene culturale specie pubblico.

Da qui trova origine ideale la sottolineatura presente nei suoi scritti relativi alla Convenzione di Faro del ruolo che risulta affidato alle popolazioni in quanto entità direttamente chiamate tanto a individuare il *loro* patrimonio culturale, inteso come insieme delle risorse materiali e dei valori provenienti dal passato nei quali esse si riconoscono, quanto a partecipare come “comunità di eredità” ai processi di valorizzazione e di conservazione di questo patrimonio². Ruolo che segna il passaggio dal “diritto del patrimonio culturale” al “diritto al patrimonio culturale” (quale diritto «individuale e collettivo di trarre beneficio dal patrimonio»³) e che impegna degli Stati a favorire la partecipazione democratica e a incoraggiare iniziative della società civile a integrazione degli sforzi delle autorità pubbliche⁴.

Come corollario, su un piano generale, viene evidenziata l'esigenza che, per evitare la frammentazione degli interventi sul patrimonio culturale, si adottino come modus operandi sistemico la programmazione negoziata, in quanto meccanismo che consente a soggetti pubblici e privati di negoziare azioni e risorse congiunte⁵. Mentre, su un piano più specifico ma non di minore rilievo, si sottolinea che le fondazioni ex bancarie dovrebbero assumere, nella logica della *venture philanthropy*, l'impegno a stabilire rapporti di *partnership* di lungo periodo, senza limitarsi al semplice *grant-giving*⁶. D'altro canto, si manifesta l'esigenza che anche i privati per eccellenza *profit* (le imprese) assumano «atteggiamenti [...] decisamente proattivi»⁷ verso il settore dei beni culturali, nella consapevolezza ormai diffusa che «il loro *social commitment* include il patrimonio culturale storico quale parte del capitale comunitario»⁸, a sua volta da intendersi come «fattore produttivo vero e proprio e [...] vantaggio competitivo inimitabile per i prodotti *made in Italy*»⁹.

¹ Cfr. in particolare Montella 2016b, pp. 129-132.

² Cfr. specialmente Montella 2016c, p. 14.

³ Montella 2016b, p. 130.

⁴ Cfr. Montella 2016b, pp. 130-132.

⁵ Cfr. Montella 2016d, p. 176.

⁶ Cfr. Borgonovi, Montella 2016, p. 188.

⁷ Montella 2008, p. 96.

⁸ Ivi, pp. 95-96.

⁹ Montella 2014, p. 166.

2. *L'art. 151, comma 3, del Codice dei contratti*

Veniamo all'art. 151 che tratta del tema oggetto del mio intervento¹⁰. La disposizione chiude il Capo III ("Appalti nel settore culturale"), Titolo VI ("Regimi particolari di appalto"), Parte II del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, "Codice dei contratti pubblici" (d'ora in avanti Codice), in un contesto quindi di specialità ovvero di adattamento della disciplina generale alle esigenze di aree specificamente individuate.

Al comma 3, attualmente¹¹ recita:

Per assicurare la fruizione del patrimonio culturale della Nazione e favorire altresì la ricerca scientifica applicata alla tutela, lo Stato, le regioni e gli enti territoriali possono, con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente, attivare forme speciali di partenariato con enti e organismi pubblici e con soggetti privati, dirette a consentire il recupero, il restauro, la manutenzione programmata, la gestione, l'apertura alla pubblica fruizione e la valorizzazione di beni culturali immobili, attraverso procedure semplificate di individuazione del partner privato analoghe o ulteriori rispetto a quelle previste dal comma 1. Resta fermo quanto previsto ai sensi dell'articolo 106, comma 2-bis, del codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42¹².

Il fulcro della disposizione sta nel prevedere per taluni partenariati forme di individuazione del partner privato con procedure semplificate rispetto a quelle previste in via ordinaria¹³. Il suo contenuto reca una norma «aperta»¹⁴, fonte di non poche incertezze interpretative. In particolare, è dubbia la perimetrazione delle "forme speciali di partenariato" (non indicata dalla disposizione né rimessa ad un atto di normazione secondaria) che rappresenta il punto fondamentale nell'economia della norma, perché la sua individuazione segna lo spartiacque fra la disciplina ordinaria prevista per la scelta del contraente

¹⁰ Per riferimenti di ordine generale sulla cooperazione pubblico-privato cfr. Cammelli 2020, p. 295 e ss. e spec. 306 e ss.; Casini 2016, p. 210; Moliterni 2019a.

¹¹ L'art. 8, comma 5, lett. *c-ter*, nn. 1) e 2), D.L. 16 luglio 2020, n. 76, "Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale", conv. dalla L. 11 settembre 2020, n. 120, ha modificato l'art. 151, comma 3, estendendo agli enti territoriali diversi dallo Stato la possibilità di attivare il partenariato, fermo restando quanto previsto dall'art. 106, comma 2-bis del Codice dei beni culturali e del paesaggio; sul punto cfr. Moliterni 2020.

¹² D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, art. 151, comma 3.

¹³ Dopo la pubblicazione, per almeno trenta giorni, di un avviso sul sito internet dell'amministrazione della proposta di partenariato ricevuta o elaborata dalla stessa amministrazione, l'accordo «può essere liberamente negoziato, nel rispetto dei principi di imparzialità e di parità di trattamento» qualora pervengano più manifestazioni di interesse, e si darà luogo quindi ad «un minimo di confronto concorrenziale tra di esse, sia pure senza rigorose formalità», così MiBACT-Ufficio Legislativo, Circolare 9 giugno 2016, n. 17461, "Sponsorizzazione di beni culturali", par. 7, che peraltro aggiunge «ferma restando la necessaria riferibilità del negozio stipulato al contratto pur succintamente descritto nell'avviso [...] pubblicato», con esclusione pertanto della «piena e libera modificabilità del contratto ipotizzato a monte», par. 8.

¹⁴ Ivi, par. 11.

privato nei contratti pubblici e quella “speciale” dettata dal combinato disposto dell’art. 151, comma 3, e dell’art. 19.

Su tale questione si soffermerà il mio intervento, secondo la seguente articolazione. Anzitutto si esporranno le opzioni interpretative prospettabili. Si procederà poi alla verifica della disposizione alla luce delle esperienze intervenute. Da ultimo si trarranno alcune considerazioni di sintesi.

3. *Le opzioni interpretative prospettabili*

Detto in grande sintesi¹⁵, tre appaiono le opzioni prospettabili.

Secondo la prima, le forme speciali di partenariato pubblico-privato (d’ora in avanti PSPP) sarebbero quelle che si discostano dalle forme di partenariato previste specificamente dal Codice agli artt. 182-191, ma che risulterebbero pur sempre riconducibili quanto a caratteri di base al genus partenariato pubblico-privato (nel prosieguo PPP) come definito dall’art. 3, comma 1, lett. *eee*) dello stesso Codice.

Secondo, poi, un’opinione prospettata dal MiBACT e sostenuta da una significativa dottrina¹⁶, quella cui allude l’art. 151, comma 3, sarebbe una tipologia di partenariato «del tutto speciale e molto diversa»¹⁷ dai partenariati disciplinati dal Codice, perché connotata da peculiari finalità (miglioramento della fruizione e promozione della ricerca scientifica) e oggetto (recupero, restauro, manutenzione programmata, gestione, apertura alla pubblica fruizione, valorizzazione di beni culturali immobili). Sotto un profilo strutturale si tratterebbe di un «contenitore»¹⁸ all’interno del quale potrebbero combinarsi «diversi tipi e cause contrattuali»¹⁹.

Come esempi, tratti anche dalla prassi precedente il Codice, vengono indicati la collaborazione scientifica e di ricerca in tema di patrimonio culturale²⁰, la cooperazione in attività di valorizzazione²¹, il concorso in attività prodromiche alla tutela o integrative della stessa, l’instaurazione di rapporti con fondazioni bancarie e soggetti del volontariato e del terzo settore, e le forme collaborative che possono innestarsi nelle fasi ascendente e discendente degli accordi di valorizzazione di cui all’art. 112, D.Lgs. 42/2004.

¹⁵ Per indicazioni più estese sia consentito rinviare a Sciuillo 2021.

¹⁶ Cfr. Albisinni 2016, p. 514; Cammelli 2020, p. 308 e s.; Carpentieri 2016, p. 1026 e s.; Casini 2017, p. 2280; Croce, de Nitto 2019, p. 189.

¹⁷ MiBACT-Ufficio Legislativo, Circolare 9 giugno 2016, n. 17461, par. 11.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ Cfr. art. 118, comma 1, D.Lgs. 42/2004.

²¹ Cfr. artt. 6, comma 3, e 11, comma 1, D.Lgs. 42/2004.

La tesi appena esposta può essere formulata anche nei termini che seguono. Sono da considerarsi “forme speciali di partenariato” le figure di collaborazione pubblico-privato non riconducibili né ai contratti tipici, ma neppure al genus del PPP considerato dal Codice. Tale genus o schema generale presenta tratti imprescindibili desumibili tanto dall’art. 3, comma 1, lett. *eee*), quanto dall’art. 180 (e dal richiamato art. 165, commi 3-5) e che vengono individuati:

- in un complesso di attività o “progetto” riguardante l’organizzazione, la realizzazione e la gestione di un’opera pubblica o di un servizio di interesse generale;
- in una connotazione imprenditoriale del progetto, che postula la sua fattibilità in termini di equilibrio economico-finanziario (compresenza di convenienza economica e sostenibilità finanziaria), la redditività dell’investimento privato nonché una durata del rapporto fra il pubblico e il privato funzionale all’ammortamento dell’investimento;
- nell’allocazione del rischio in capo al privato circa la riuscita del progetto (oltre al rischio “di costruzione”, quello “di disponibilità” o, a seconda dei casi, “di domanda”)²².

Pertanto, per “forme speciali di partenariato” devono intendersi forme di collaborazione che siano prive dei suddetti elementi, in sintesi potrebbe dirsi, che manchino di connotazione economico-finanziaria che funga da baricentro nel rapporto pubblico-privato.

Una considerazione a parte merita la collaborazione fra il pubblico e gli enti del terzo settore (ETS) in ambito culturale. Il Codice del terzo settore (D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117) contiene due norme specifiche. La prima (art. 71, comma 3), relativa a concessione di lavori (interventi di restauro su immobili culturali appartenenti a enti territoriali) e gestione (conservazione, apertura alla pubblica fruizione e migliore valorizzazione) degli stessi immobili. La seconda (art. 89, comma 17), per la quale «in attuazione dell’articolo 115 del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42»²³, il Ministero e gli enti territoriali minori possono attivare forme speciali di partenariato con enti del terzo settore «dirette alla prestazione di attività di valorizzazione di beni culturali immobili di appartenenza pubblica»²⁴. In ambedue i casi l’individuazione degli ETS è previsto che avvenga «attraverso le procedure semplificate di cui all’art. 151, comma 3, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50»²⁵.

²² Sugli elementi caratterizzanti il PPP nel Codice cfr. Amorosino 2017, pp. 617 e 619; Botto, Castrovinci Zenna 2020, p. 205; Di Pace 2020, par. 1; Lattanzi 2017, p. 2604 e ss.; Lucattini 2017, p. 927 e ss. e spec. p. 930; Santi 2017, p. 153 e ss. Tali elementi richiamano ma non coincidono completamente con quelli individuati dal *Libro verde relativo ai partenariati pubblico-privati ed al diritto comunitario degli appalti pubblici e delle concessioni*, 30 aprile 2004, COM 2004 327 def., par. 1.1, sui quali Di Pace 2020, par. 1 e Lucattini 2017, p. 925.

²³ D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117, art. 89, comma 17.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ *Ibidem*.

Da ultimo, una diversa “specialità” sembra emergere dalla circolare della DG Musei del MiBACT 8 novembre 2019, n. 45²⁶. In essa, si rileva che l’istituto del PPP di cui all’art. 151, comma 3 – come sottolineato nella circolare dell’Ufficio legislativo 17641/2016 – risulta applicabile «nella sua formulazione ampia e generica [...] a molteplici tipi e cause contrattuali»²⁷, e si suggerisce un modello operativo al fine di agevolare forme di collaborazione fra Istituti dotati di autonomia speciale/Poli museali e soggetti privati, enti o organismi pubblici, per «la gestione di immobili o siti museali/archeologici ad oggi non aperti al pubblico»²⁸. Tale modello (contenuto nell’All. 1), rivolto all’attivazione di una «forma speciale di partenariato ai sensi dell’art. 151, comma 3 del d.lgs. n. 50/2016»²⁹, prevede la pubblicazione per la durata di almeno trenta giorni sul sito web dell’Istituto/Polo nonché del Ministero di un avviso recante la comunicazione che l’Istituto/Polo è alla ricerca di un partner cui affidare la gestione, del sito culturale, «con finalità di pubblica fruizione, valorizzazione e conservazione»³⁰, secondo un capitolato tecnico allegato (punto 1). L’avviso deve recare la descrizione della situazione attuale del sito: «gestione/non gestione/apertura/non apertura al pubblico»³¹. Gli interessati possono presentare una proposta recante un progetto di gestione, apertura alla fruizione e valorizzazione entro il termine di trenta giorni (o superiore) dalla pubblicazione (punto 2). Decorso il termine l’Istituto/Polo può avviare la fase di negoziazione del contratto con il(i) proponente(i), applicando, nel rispetto dei principi di imparzialità e parità di trattamento, i criteri di valutazione descritti nello stesso avviso (punto 4). Sembra opportuno rilevare che si prevede il pagamento di un canone annuo in favore dell’amministrazione dalla stessa determinato, corrispondente di base al valore del bene/sito determinato dall’Agenzia del demanio (punto 5)³².

In sintesi, dal tenore della circolare e dall’avviso allegato emerge il suggerimento di utilizzare una forma semplificata di individuazione del partner privato, modellata, sia pure con talune specificazioni aggiuntive, su quella prevista dall’art. 19 del Codice, richiamata dall’art. 151, comma 3.

Importante è rilevare che il tipo di collaborazione contemplata è fondamentalmente riconducibile alla concessione di servizi, ad una forma cioè “ordinaria” di partenariato prevista dal Codice. Il che pone l’interrogativo del dove

²⁶ La circolare reca come oggetto “Note esplicative e modelli operativi per la realizzazione di forme speciali di partenariato pubblico-privato nei beni culturali ex art. 151, comma 3 del Codice dei contratti pubblici”.

²⁷ MiBACT-DG Musei, Circolare 8 novembre 2019, n. 45, par. 1.

²⁸ Ivi, par. 2.

²⁹ Ivi, All. 1.

³⁰ *Ibidem*, Premessa.

³¹ *Ibidem*.

³² Il canone è ridotto nel caso in cui l’operatore «abbia natura non lucrativa» (Ivi, All. 1, par. 5.1).

possa ravvisarsi la “specialità” richiesta dall’art. 151, comma 3, per consentire una modalità semplificata di individuazione del partner privato.

La risposta pare doversi rintracciare unicamente nel fatto che il partenariato previsto ha finalità (gestione, pubblica fruizione, valorizzazione e conservazione) e oggetto (beni culturali immobili) corrispondenti alle indicazioni contenute nell’art. 151, comma 3. Insomma, si tratterebbe di una specialità in *re ipsa*, che sussiste per il solo fatto che il partenariato si modella su quanto indicato (in termini di soggetti, finalità e oggetto) da tale disposizione. E questo sarebbe motivo sufficiente per giustificare un regime derogatorio (ossia semplificato) per la scelta del partner privato. Per dirla con altre parole, “l’eccezione culturale” consentirebbe uno snellimento procedurale ignoto ad altri ambiti.

Siffatta specialità, di per sé rientrante nella discrezionalità del legislatore nazionale, per risultare giuridicamente corretta non potrebbe però non misurarsi con il quadro delle regole europee poste a tutela della concorrenza. Pertanto dovrebbe riferirsi o a partenariati estranei alle figure dell’appalto e della concessione come configurate dal diritto dell’Unione (ad es. i PSPP delineati secondo la precedente opzione) oppure a partenariati astrattamente riconducibili a tali figure, ma che non rientrano nell’ambito di applicazione del diritto derivato dell’Unione in tema di concessioni e appalti pubblici (perché hanno ad oggetto, in termini di concessione, servizi culturali strutturati come servizi non economici di interesse generale³³, oppure perché, in termini di appalto o di concessione, si riferiscono a prestazioni di lavori, servizi o forniture di valore inferiore alle soglie di rilevanza europea)³⁴.

Delle tre opzioni interpretative appena illustrate la prima è sicuramente da escludere perché non tiene conto della intera disciplina codicistica. Il comma 8 dell’art. 180, infatti, dopo aver menzionato talune figure di partenariato, prosegue affermando che «nella tipologia dei contratti di cui al comma 1 [di PPP]»³⁵ rientra anche «qualunque altra procedura di realizzazione in partenariato di opere e servizi che presentino le caratteristiche di cui ai commi precedenti»³⁶. Il che comporta inequivocabilmente che figure atipiche (o se si preferisce forme speciali) di PPP, in quanto riconducibili al genus PPP, sono pur sempre soggette alla disciplina generale comune³⁷.

³³ Cfr. art. 4, par. 2, e considerando 6 della Direttiva 2014/23/UE, 26 febbraio 2014, “Aggiudicazione dei contratti di concessione”.

³⁴ Cfr. art. 1, par. 1, della Direttiva 2014/23 e della Direttiva 2014/24, 26 febbraio 2014, “Appalti pubblici”.

³⁵ D.Lgs. 18 aprile 2016 n. 50, art. 180, comma 8.

³⁶ *Ibidem*.

³⁷ Parla esplicitamente di “figure tipizzate” e di “figure atipiche”, entrambe sottoposte a una “disciplina quadro”, Consiglio di Stato, Commissione speciale, 21 marzo 2016, n. 855, sub art. 180. Cfr. anche, ad es., Santi 2017, p. 158. Sottolinea la mancata tipizzazione delle figure di PPP come tratto più innovativo della disciplina del Codice Di Cristina 2016, p. 488.

Tale disciplina annovera anche la previsione contenuta nell'art. 181, comma 1, per la quale «la scelta dell'operatore economico [leggasi del partner privato] avviene con procedure ad evidenza pubblica anche mediante dialogo competitivo»³⁸, il che rimanda alle norme dettate dagli artt. 59 ss. e 66 ss. del Codice.

Ed allora se si intendessero le “forme speciali di partenariato” di cui all'art. 151, comma 3, come figure non riconducibili ai contratti di PPP normati specificamente dal Codice, ma presentanti i caratteri di genere del PPP considerato dallo stesso Codice, la previsione della procedura semplificata contenuta in tale disposizione si porrebbe in aperto contrasto con la disciplina comune dettata dal Codice per l'individuazione del partner privato nei contratti di PPP, come tale valida anche per quelli atipici.

Viceversa, le altre due opzioni interpretative appaiono entrambe sostenibili non prestando il fianco ad obiezioni di tipo sistematico. Di qui l'interesse a considerare come si sia orientata la applicazione dell'art. 151, comma 3, del Codice.

4. *Esperienze applicative*

In questa sede l'esame delle esperienze di forme speciali di partenariato pubblico-privato (PSPP) intervenute dopo l'entrata in vigore del Codice non presenta peraltro carattere esaustivo: solo di recente è stato costituito l'Osservatorio nazionale sui partenariati speciali pubblico-privato³⁹, e perciò si affida ai non numerosi casi reperiti sulla rete⁴⁰. Di conseguenza ha il valore di una “campionatura” solo indicativa. È da aggiungere che sovente i materiali reperiti concernono proposte di partenariato, i cui contenuti possono non riflettersi completamente negli accordi di partenariato che intervengono ad esito della negoziazione compiuta dalle parti una volta spirato il termine fissato dall'avviso (ex art. 19 del Codice) per la presentazione di manifestazioni di interesse.

Caso 1. Anzitutto può segnalarsi il PSPP (che parrebbe il primo in ordine temporale) intercorso nell'ottobre del 2020 fra il Comune di Bergamo e il Teatro Tascabile di Bergamo (società cooperativa che svolge attività sul modello del teatro di gruppo e del teatro laboratorio) su iniziativa del privato assunta in

³⁸ D.Lgs. 18 aprile 2016 n. 50, art. 181, comma 1. Su tale disposizione cfr., ad es., Di Cristina 2016, p. 485.

³⁹ Costituito da Anci, Alleanza Cooperative Italiane, Forum Terzo Settore, cfr. <<https://www.forumterzosettore.it/2021/05/25/nasce-losservatorio-nazionale-sui-partenariati-speciali-pubblico-privato>>, 3.01.2022.

⁴⁰ Anche nel recente e accurato scritto di Croce, de Nitto 2019 sono menzionati solo due casi (pp. 193 e 195). L'impressione complessiva è che il PSPP attenda ancora di essere sperimentato su larga scala.

base all'art. 151, comma 3. Il partenariato, di durata ventennale (art. 10), si riferisce all'ex Monastero del Carmine appartenente al Comune e ha per oggetto il restauro, il recupero, la rifunzionalizzazione e la valorizzazione (svolgimento di attività teatrale e culturale) dell'immobile (art. 3). Come ulteriori dati possono ricordarsi la previsione di un Tavolo tecnico (composto da un referente di ciascuna delle parti contraenti e da rappresentanti del MiBACT variabili in ragione delle tematiche affrontate) come organo di confronto e collaborazione fra le parti per la gestione operativa dell'accordo (art. 5)⁴¹ e la verifica del suo stato di attuazione al termine del primo quinquennio (art. 10)⁴².

Caso 2. Primo ateneo a utilizzare lo strumento, l'Università di Catania ha siglato nel 2020 un PSPP con l'Associazione Officine Culturali (impresa sociale ETS). L'accordo, proposto dal partner privato, si inserisce nel quadro delle azioni della Terza missione degli atenei e ha per oggetto la fruizione pubblica di servizi culturali, la valorizzazione e la produzione di attività di formazione continua. Concerne alcuni edifici/siti culturali dell'Ateneo, individuati in sede di accordo o nel corso della sua vigenza, stabilita fino al 2030. Anche in questo caso è prevista la costituzione di un Tavolo tecnico, a composizione mista, per la definizione degli obiettivi e dei contenuti attuativi dell'accordo di partenariato⁴³.

Caso 3. Sulla base di una proposta avanzata dalla Cooperativa Sociale Nuovi Orizzonti il Comune di Lucca nel marzo del 2021 decide di attivare la procedura di cui all'art. 151, comma 3. L'avviso pubblicato è rivolto ai soggetti del terzo settore e alle cooperative sociali di tipo B. La proposta di partenariato, di durata biennale, comprende la gestione dell'Archivio storico comunale (servizi di accoglienza, riproduzione dei documenti archivistici, consulenza e ricerca), il riordino dell'Archivio di deposito e la valorizzazione del complessivo patrimonio archivistico comunale con l'inserimento di nuove proposte culturali. Si prevede l'istituzione di un Tavolo di co-programmazione e co-progettazione delle attività oggetto del partenariato, coordinato da un dirigente del Comune. Per la gestione dell'Archivio storico è possibile un concorso finanziario da parte dell'amministrazione per un importo fissato dall'accordo, peraltro elevabile in relazione a specifici obiettivi⁴⁴.

Casi 4-6. Ripetuto è stato il ricorso a PSPP da parte del Parco Archeologico dei Campi Flegrei (istituto del MiC ad autonomia speciale). Con due

⁴¹ Compiti precipi sono l'approvazione dei progetti di intervento edilizio (art. 5) e del piano economico-finanziario annuale delle attività (art. 8), nonché la valutazione del piano annuale delle attività culturali e teatrali (art. 4).

⁴² Per ulteriori indicazioni su tale partenariato <<https://www.labsus.org/2020/01/innovativo-istituto-del-partenariato-speciale-con-il-teatro-tascabile-di-bergamo/>>, 3.01.2022.

⁴³ Altre informazioni sono reperibili all'indirizzo <<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xSf95uowtigJ:https://www.unict.it/it/ateneo/news/unict-e-officine-culturali-insieme-la-valorizzazione-patrimonio-dateneo+%&ccd=1&hl=it&ct=clnk&gl=it>>, 3.01.2022.

⁴⁴ Cfr. <<http://www.comune.lucca.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/22286>>, 3.01.2022.

avvisi “gemelli” quanto a contenuto, pubblicati nell’ottobre del 2019, l’Istituto promuove l’acquisizione di manifestazioni di interesse da parte di operatori economici ed enti senza scopo di lucro per la valorizzazione rispettivamente del sito Tempio di Serapide e del sito Piscina Mirabile (ambedue afferenti al Parco). In dettaglio l’attività prospettata nell’arco di un biennio consiste nell’apertura alla pubblica fruizione (con accompagnamento dei visitatori ed effettuazione di visite guidate) e nella valorizzazione e promozione dei due siti (tramite manifestazioni culturali e coinvolgimento della cittadinanza). Il partner privato acquisisce i proventi per l’attività di accompagnamento e di visita guidata, dedotto un importo da corrispondere al Parco, che non introita altri corrispettivi per la gestione. Si prevede l’istituzione di un Tavolo tecnico per la definizione dei progetti di valorizzazione e promozione. Il Parco a sua volta attiverà un laboratorio permanente come sede di confronto e di definizione delle strategie volte alla piena integrazione delle complessive azioni di valorizzazione sviluppate nel Parco.

Di recente (maggio 2021) l’Istituto ha pubblicato un avviso, ai sensi dell’art. 89, comma 17, del D.Lgs. 117/2017, finalizzato all’acquisizione di manifestazioni di interesse da parte di soggetti del terzo settore per sviluppare la conoscenza e la fruizione dei siti che esso cura e promuovere la consapevolezza dell’eredità culturale del territorio. Lo strumento individuato consiste nella progettazione e nella realizzazione di programmi di attività didattiche rivolte alla comunità scolastica e di attività ludico-educativa indirizzate ai diversi segmenti del pubblico. I relativi proventi spetteranno al partner privato, mentre il Parco riscuoterà gli introiti per l’ingresso ai siti interessati. Ancora una volta è prevista l’istituzione di un Tavolo tecnico che definisca i progetti di valorizzazione coerentemente con il programma presentato dal partner privato e con gli obiettivi strategici fissati dal Parco⁴⁵.

Caso 7. Nel dicembre 2019 il Comune di Manfredonia attiva la procedura di cui all’art. 151, comma 3, dopo aver ritenuto di interesse la proposta volta alla “valorizzazione del Teatro comunale Lucio Dalla” avanzata dalla Compagnia Teatrale Società cooperativa Bottega degli Apocrifi a r.l. per la durata di almeno 15 anni. La Compagnia dal 2018 detiene l’immobile in uso gratuito e in precedenza lo ha gestito ad esito di una gara a evidenza pubblica. La proposta impegna il privato, in particolare, a destinare i ricavi conseguenti alla gestione del teatro “prioritariamente” allo sviluppo delle attività di valorizzazione, «pur compatibilmente alla sostenibilità ordinaria e al consolidamento delle attività caratteristiche di Bottega degli Apocrifi»⁴⁶. Come impegni del

⁴⁵ Ulteriori informazioni all’indirizzo <http://pafleg.authorityonline.eu/index.php?option=com_content&view=category&id=93&Itemid=260>, 3.01.2022.

⁴⁶ Determinazione n. 1634 del 21.12.2020, 2° settore – servizi culturali, Allegato B, *Linee guida per accordo di partenariato Teatro comunale Lucio Dalla*, Obblighi del partner privato, lettera h).

Comune si indicano l'affidamento in comodato d'uso dell'immobile, l'accoglienza delle riparazioni straordinarie, la non richiesta di oneri di costruzione/urbanizzazione per lavori effettuati dalla Compagnia e la esenzione o riduzione dei tributi comunali relativi allo stesso immobile nei limiti legislativamente consentiti. Si prevede la costituzione di un Tavolo tecnico come «organismo di confronto e collaborazione tra le parti, per la gestione operativa dei contenuti del partenariato»⁴⁷. Non essendo pervenute manifestazioni di interesse dopo la pubblicazione dell'avviso ex art. 19, nel luglio 2020 viene convocato un tavolo di negoziazione fra il Comune e la Compagnia per la stesura dell'accordo di partenariato da definirsi sulla base di linee guida concordate nello stesso tavolo⁴⁸.

Caso 8. Un'ulteriore ipotesi di PSPP emerge dalla sentenza del Tar Campania, IV, 19 agosto 2019, n. 4366, riformata dalla sentenza del Consiglio di Stato, V, 28 dicembre 2020, n. 8403. Le due pronunce, che risultano le uniche reperibili in tema di PSPP, non si occupano peraltro dei presupposti che consentono l'utilizzo dello strumento. Vertono invece sui profili di legittimità della scelta operata dall'amministrazione fra le offerte pervenute. La fattispecie considerata consiste in un partenariato proposto da un privato (Urban Vision s.p.a.) ai sensi dell'art. 151, comma 3, nel febbraio del 2017 volto a incrementare l'offerta culturale dei siti afferenti al Parco Archeologico di Pompei. L'offerta risultata vincitrice consiste nella riproduzione digitale (da realizzarsi a cura e spese del partner privato) di affreschi asportati nei secoli dai luoghi del Parco e ora custoditi in vari musei esterni, nonché in una campagna pubblicitaria volta alla promozione del progetto. Alla riproduzione possono accedere i visitatori del Parco scaricando una app. Si prevede che all'Amministrazione vada corrisposto il 15% del margine operativo lordo conseguito dal privato a seguito dell'utilizzo dell'applicazione⁴⁹.

⁴⁷ Ivi, Tavolo tecnico.

⁴⁸ Altri particolari all'indirizzo <http://www.cittaconnessa.it/albo/scheda_atto.php?Rif=37940>, 3.01.2022.

⁴⁹ Nell'aprile del 2019 viene pubblicato dal Comune di Bari un avviso concernente la proposta di un partenariato ex art. 151, comma 3, "per la valorizzazione del patrimonio culturale relativo al Museo civico e alla sua biblioteca", proveniente dal Consorzio Idra srl, che all'epoca ne curava la gestione a seguito di gara ad evidenza pubblica. Non è stato possibile reperire in rete i contenuti della proposta di cui è data notizia all'indirizzo <https://www.comune.bari.it/rubrica?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=28313359&_101_type=content&_101_urlTitle=il-consiglio-comunale-prende-atto-dell'accordo-di-partenariato-speciale-pubblico-privato-per-la-valorizzazione-del-museo-civico&inheritRedirect=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.comune.bari.it%2Frubrica%3Fp_p_id%3D101%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_101_struts_action%3D%252Fasset_publisher%252Fview> (*il Consiglio comunale prende atto dell'accordo di partenariato speciale pubblico-privato per la valorizzazione del Museo civico*), 3.01.2022.

5. *Considerazioni conclusive*

Pur nella loro esiguità numerica i casi richiamati consentono di formulare talune osservazioni sull'impiego finora ricevuto dalla disposizione dell'art. 151, comma 3. Anzitutto l'oggetto dei PSPP in prevalenza⁵⁰ consiste in interventi di valorizzazione, solo in una ipotesi⁵¹ questi sono congiunti a interventi di conservazione. L'estensione temporale è varia, spesso biennale⁵², in tre ipotesi è rispettivamente di 20, 15 e 10 anni⁵³. Con riferimento a questi due aspetti il PSPP parrebbe non sempre utilizzato nelle potenzialità che secondo una lettura lo caratterizzerebbero rispetto alla concessione (ossia integrazione degli interventi e maggiore durata)⁵⁴. Quanto ai soggetti legittimati a presentare manifestazioni di interesse, solo in due ipotesi si riscontra una "riserva" a favore di enti del terzo settore⁵⁵, il che spinge a ritenere che dalle amministrazioni l'istituto è inteso di utilizzo generale, o non "riservato". Si segnala in un caso⁵⁶ l'estensione dell'area di impiego del PSPP dal "bene culturale" al "bene a finalità culturale". Il dato più significativo è peraltro costituito dalla ricorrente previsione di un Tavolo tecnico a composizione mista⁵⁷ (talora allargato a rappresentanti del Ministero⁵⁸), strumento questo interpretato come indice della flessibilità che connoterebbe ulteriormente il PSPP⁵⁹.

Nella prospettiva seguita nel presente intervento occorre interrogarsi se la previsione di una sede di confronto e di coordinamento fra partner, per la definizione compiuta del programma di partenariato e/o dei suoi progetti attuativi come pure per la loro verifica, rappresenti un indice decisivo del carattere associativo/cooperativo del partenariato posto in essere e quindi della sua riconducibilità al genus del PSPP invece che a quello del partenariato "ordinario" previsto dal Codice. La risposta deve essere negativa.

Il Tavolo tecnico può rivelarsi strumento per programmare e controllare (sia pure su base paritaria) l'attività del partner privato oppure per programmare e verificare gli impegni comuni che i due partner hanno assunto in sede di accordo. Solo nel secondo caso il Tavolo tecnico è indice della struttura cooperativa del partenariato e quindi della sua appartenenza al tipo PSPP. Nel primo caso, invece, resta meccanismo inserito nella logica di scambio che connota i partenariati "ordinari". I materiali disponibili relativi alle fat-

⁵⁰ Casi 2-8.

⁵¹ Caso 1.

⁵² Casi 3-6.

⁵³ Rispettivamente casi 1, 7 e 2.

⁵⁴ Cfr. Moliterni 2019b, pp. 48 ss.

⁵⁵ Casi 3 e 6.

⁵⁶ Caso 7.

⁵⁷ Casi 2-6.

⁵⁸ Caso 1.

⁵⁹ Cfr. Croce, de Nitto 2019, p. 191, e Moliterni 2019b, p. 48.

tispecie sopra menzionate non consentono di formulare una risposta attendibile. È plausibile però ritenere che, quando lo strumento non sia previsto, si sia verificato l'«effetto perverso»⁶⁰ di un «assorbimento»⁶¹ da parte del PSPP di modelli del partenariato ordinario o, detto in altre parole, si siano venuti a «creare sistemi paralleli nell'impostazione di partenariato»⁶² in materia di beni culturali.

Questo a meno che non si assuma un paradigma di lettura diverso, interpretando la “specialità” secondo la terza opzione sopra illustrata, ossia come specialità sussistente per il solo fatto che il partenariato concerne il patrimonio culturale secondo le indicazioni dell'art. 151, comma 3 (recupero ecc. di beni culturali immobili). Paradigma di lettura, giova ribadirlo, da reputarsi ammissibile solo con le cautele precisate⁶³.

Riferimenti bibliografici / References

- Albisinni F.G. (2016), *I contratti pubblici concernenti i beni culturali*, «Giornale di diritto amministrativo», n. 4, pp. 510-515.
- Amorosino S. (2017), *Il Partenariato Pubblico Privato dalle teorie giuridiche alla realtà del Codice dei contratti pubblici (e del decreto correttivo, n. 56/2017)*, «Urbanistica e appalti», n. 5, pp. 616-620.
- Borgonovi E., Montella M. (2016), *Fondazioni bancarie/Venture philanthropy*, in Montella 2016a, pp. 185-189.
- Botto A., Castrovinci Zenna S. (2020), *Diritto e regolazione dei contratti pubblici*, Torino: Giappichelli.
- Cammelli M. (2020), *Cooperazione*, in *Diritto del patrimonio culturale*, a cura di C. Barbati, M. Cammelli, L. Casini, G. Piperata, G. Scialoja, Bologna: Il Mulino, pp. 295-312.
- Carpentieri P. (2016), *Appalti nel settore dei beni culturali (e archeologia preventiva)*, «Urbanistica e appalti», n. 8-9, pp. 1014-1027.
- Casini L. (2016), *Ereditare il futuro. Dilemmi sul patrimonio culturale*, Bologna: Il Mulino.
- Casini L. (2017), *Art. 151*, in R. Garofoli, G. Ferrari, *Codice dei contratti pubblici*, Tomo II, Molifetta: Nel Diritto Editore, pp. 2079-2081.

⁶⁰ Croce, di Nitto 2019, p. 196.

⁶¹ *Ibidem*.

⁶² L'espressione è utilizzata da Moliterni 2019b, p. 51, con riferimento al rapporto fra Codice dei contratti e Codice dei beni culturali e del paesaggio, ma sembra impiegabile anche con riferimento al rapporto fra i diversi partenariati pubblico-privato (ordinari e speciali) previsti dal primo Codice.

⁶³ Cfr. *supra* par. 3.

- Croce M., de Nitto S. (2019), *I partenariati per la valorizzazione del patrimonio dismesso, in disuso o scarsamente fruito*, in Moliterni 2019a, pp. 169-215.
- Di Cristina F. (2016), *Il partenariato pubblico privato quale “archetipo generale”*, «Giornale di diritto amministrativo», n. 4, pp. 482-488.
- Di Pace R. (2020), *Partenariato pubblico privato*, «lamministrativista.it», 1° maggio, par. 1, <<https://lamministrativista.it>>, 31.10.2021.
- Lattanzi F. (2017), *Art. 180*, in R. Garofoli, G. Ferrari, *Codice dei contratti pubblici*, Tomo II, Molfetta: Nel Diritto Editore, pp. 2597-2610.
- Lucattini S. (2017), *Art. 180*, in *Codice dei contratti pubblici*, a cura di G.F. Ferrari, G. Morbidelli, Piacenza: La Tribuna, pp. 924-930.
- Moliterni A., a cura di (2019a), *Patrimonio culturale e soggetti privati*, Napoli: Editoriale Scientifica.
- Moliterni A. (2019b), *Pubblico e privato nella disciplina del patrimonio culturale: l'assetto del sistema, i problemi, le sfide*, in Moliterni 2019a, pp. 19-67.
- Moliterni A. (2020), *Intervista*, «AgCult», 11 settembre, <<http://agcult.it>>, 31.10.2021.
- Montella M. (2008), *Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio di impresa*, «Sinergie», n. 76, pp. 91-11.
- Montella M. (2014), *La costruzione del patrimonio culturale nazionale*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 9, pp. 157-167.
- Montella M., a cura di (2016a), *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, Padova: Wolters Kluwer-Cedam.
- Montella M. (2016b), *Beni culturali come beni di fruizione vs di appartenenza*, in Montella 2016a, pp. 129-132.
- Montella M. (2016c), *La Convenzione di Faro e la tradizione culturale italiana*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 5, Atti del convegno “La valorizzazione dell'eredità culturale in Italia”, a cura di P.L. Feliciati, pp. 13-17.
- Montella M. (2016d), *Programmazione negoziata*, in Montella 2016a, pp. 176-178.
- Santi G. (2017), *Il partenariato pubblico-privato ed il contratto di concessione. Il contraente generale*, in *Diritto dei contratti pubblici*, a cura di F. Mastragostino, Torino: Giappichelli, pp. 137-208.
- Sciullo G. (2021), *Il partenariato pubblico-privato in tema di patrimonio culturale dopo il Codice dei contratti*, «Aedon», n. 3, <<http://www.aedon.mulino.it>>, 29.03.2022.

Conservazione programmata: la visione, le politiche, le pratiche

Stefano Della Torre*

Abstract

Il testo richiama alcuni aspetti salienti del contributo dato da Massimo Montella all'applicazione operativa della "conservazione programmata", intesa sia come una grande visione e come una strategia concretamente operativa. Montella ebbe modo di lavorare nei ruoli della Regione Umbria negli anni Settanta, quando le regioni italiane, appena costituite, stavano inventando il loro ruolo nelle politiche territoriali e culturali e, inoltre, quando l'Umbria assunse il ruolo dell'ala marciante delle azioni integrate nel campo del patrimonio, secondo la visione di Giovanni Urbani e Bruno Toscano. Emerge la coerenza etica tra l'azione di Montella come funzionario pubblico e le riflessioni teoriche che si ritraggono nei suoi scritti, che comprendono alcune chiare e avanzate indicazioni per una prevenzione condotta a scala territoriale. D'altra parte, lo scritto sottolinea che gli sviluppi del lavoro di Montella descrivono un sistema completo, dall'idea di fondo di un riconoscimento dei valori secondo un approccio antropologico a un modello di governance integrata: un sistema che spiega molti dei difficoltosi, ma innegabili progressi dell'idea di conservazione programmata in Italia negli ultimi vent'anni.

* Stefano Della Torre, Professore ordinario di Restauro, Politecnico di Milano, Dipartimento di Architettura, ingegneria delle costruzioni e ambiente costruito, p.zza Leonardo da Vinci, 32, 20133 Milano, e-mail: stefano.dellatorre@polimi.it.

The paper deals with some outstanding features of the contribution given by Massimo Montella to the implementation of “planned conservation”, meant both as a great vision and as a concrete operating strategy. Montella had the opportunity to work in the offices of Umbria Region in the Seventies, when just founded Italian Regions were building from scratch their role in territorial and cultural policies and, furthermore, when Umbria took the role of the marching wing of integrated actions in the field of cultural heritage, according to the views of Giovanni Urbani and Bruno Toscano. The ethical consistency emerges between his action as a civil servant and the theoretical reflections to be found in his writings, which encompass some extremely clear and advanced directions for a prevention carried out at territorial level. On the other hand, the paper underscores that the developments of Montella’s work describe a complete system, from the seminal idea of the recognition of values according to an anthropological approach to an integrated governance model, which explains many features of the difficult, but undeniable progress of the idea of planned conservation in Italy in the last twenty years.

Il mio incontro con Massimo Montella è stato relativamente recente: 2007, Comitato tecnico-scientifico nominato da Regione Lombardia per il progetto interregionale “Le figure operanti nel processo di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale”. Massimo era il referente soprattutto per i temi della valorizzazione e della organizzazione dei musei, io mi sarei dovuto occupare di conservazione programmata dei beni architettonici.

Negli anni successivi, la mia collaborazione alla didattica dei corsi da lui creati presso la sede di Fermo dell’Università di Macerata costruì più occasioni di contatto e conoscenza, e molti spunti della sua produzione divennero per me dei capisaldi, citazioni obbligate ricorrenti nei miei lavori.

Proprio presso la Scuola di Specializzazione in Beni Storico Artistici di Fermo, diretta da Montella, la tesi di specializzazione di Giulio Proietti Bocchini fu per me una straordinaria occasione di apprendimento. A partire dalle esperienze personali di Giulio, originario di Spello, direttamente coinvolto negli eventi successivi al sisma del 1997, decidemmo di indagare l’Umbria del Piano Pilota di Urbani, che avevo accennato in poche superficialissime slide nella mia lezione. Mi trovai così a fare da supervisore di una ricerca interessantissima, portata alla discussione finale sotto l’occhio benevolo e sornione di Massimo Montella, che di quella stagione era stato protagonista¹. In realtà quella preziosa indagine, svolta dallo specializzando con eccezionali impegno e capacità, fece emergere molti aspetti poco noti, che mi consentirono di capire meglio il pensiero di Montella, e di valutarne appieno il valore fondativo rispetto a quella strategia della conservazione programmata che era diventata la bandiera anche della mia ricerca, dopo che ebbi la fortuna di lavorare sul tema per la Regione Lombardia sotto la guida di Pietro Petrarola².

¹ Proietti Bocchini 2011.

² Della Torre 2003.

Nella sua raccolta di interviste a vari personaggi chiave della cultura italiana, tra cui molti che avevano lavorato con Giovanni Urbani, Bruno Zanardi inquadrò Montella nel ruolo esemplare che Massimo ebbe rispetto alle politiche costruite dalle Regioni³, con riferimento all'Umbria e al suo sistema museale, antesignano di tanti discorsi ancor oggi di moda. Scelta correttissima, ma più che ripercorrere quelle vicende, inevitabile riferimento delle problematiche attuali, vorrei dedicare qualche ragionamento alla visione che Montella mi ha trasmesso. Non so mai quanto sia corretto o utile individuare una voce in un processo di elaborazione che forse è stato anche molto corale, ma faccio riferimento a ben precise letture, meditazioni e conversazioni (poche purtroppo), che hanno costruito il mio personale debito nei suoi confronti.

Una frase dei tanti scritti di Montella più di altre mi si è scolpita in mente, e ha attivato il mio modo di pensare. Alludo a quel passaggio del libro del 2003 sui modelli di governance per i musei e i beni culturali, in cui spiega il salto verso un approccio antropologico, per cui le cose di interesse culturale vennero ad assumere la denominazione appunto di "bene culturale": etichetta che potrebbe anche essere soltanto un sinonimo, se non si facesse riferimento alla differenza da un criterio di riconoscimento, una "intelligenza dei valori", non più selettivo ma estensivo⁴.

Tale concetto è stato certamente ripreso da molte angolazioni, museologiche, critiche, di pratica della conoscenza della civiltà dei territori, e così via. Ma qui voglio sottolineare la particolare, perfino idiosincratia, ricezione che ne ebbi in quanto appartenente a quella scuola "milanese", assai lontana da altri percorsi disciplinari, che da qualche anno teorizzava un restauro (architettonico) non selettivo, e quanto questo punto sia stato fondativo per orientare la ricerca da quegli anni in poi.

All'inizio del nuovo millennio, l'università stava ancora vivendo una sorta di "età dell'oro", una fase espansiva, in cui se era possibile costruire nuovi progetti, le risorse erano in aumento, e d'altra parte la posizione dei docenti era garantita, e l'idea stessa di valutazione dei risultati era ancora estranea al sentire di molti. L'età dell'oro: quando le risorse crescevano coi numeri, non c'era valutazione, un ordinario che andava in pensione lasciava tre posti da ricercatore (magari al suo settore), non c'era conflitto con il lavoro professionale... In quel mondo si incassavano i dividendi delle contrapposizioni. In molti campi premiava avere una posizione riconoscibile, meriti individuali, il lavoro collegiale non veniva riconosciuto, come i titoli a più firme. Quindi abbiamo sempre cercato ciò che ci distingueva, praticato l'attacco frontale al collega, i concorsi in cui ciascun commissario doveva far passare la propria scuola, e così nel mio settore si è mostrato il Restauro come una disciplina opinabile,

³ Zanardi 1999, pp. 219-243.

⁴ Montella 2003 pp. 29 e ss.

fatta di diverse scuole di pensiero in feroce polemica tra loro, incuranti della marginalizzazione dal mondo reale, perché su quelle distinzioni si fondava il potere accademico. Le classiche beccate tra capponi destinati a finire arrostiti.

Nella stessa raccolta di interviste curata da Bruno Zanardi citata sopra, che ho riletto in questa occasione con gli occhi di vent'anni dopo, la sorprendente violenza verbale di alcuni passaggi restituisce quel clima: beninteso, lo schieramento opposto non risparmiava le munizioni. Per questo non era scontato che concetti provenienti dal gruppo più vicino ad Urbani fossero tanto intimamente coerenti con i fondamenti culturali della prassi conservativa: quel che volevo dire da anni, da quando ancora studente ponevo a Liliana Grassi i miei dubbi (da appassionato di microstoria) sulla sicurezza dei gesti progettuali che con maestria ci proponeva, Montella l'aveva già scritto come meglio non si poteva.

Aver appreso questo fondamentale concetto apriva verso un duplice ordine di conseguenze.

Da una parte consentiva di rafforzare i fondamenti di una curiosità d'indagine sempre più ampia e comprensiva. L'insieme dei valori presi in considerazione e assunti dal restauratore nel carico della propria responsabilità poteva andare a comprendere altre storie, altre tipologie, altri manufatti, finora incompresi ed espunti dalla critica, tenuti fuori da quello che Laurajane Smith avrebbe chiamato "authorized heritage discourse"⁵. Il che rafforza le considerazioni a favore della dimensione materiale dell'autenticità, e quindi sulla necessità di ampliare lo strumentario al fine di prevenire, evitando di dover giungere al restauro di contesti materici degradati, in cui la selezione di strati ritenuti meno significativi diviene una necessità. Questo ragionamento era indubbiamente diverso, ma nasceva proprio dal diverso riconoscimento dei valori, più "debole" e più comprensivo, che era andato estendendo la tutela a più componenti dei contesti territoriali.

Forse lo scritto di Montella in cui questo cambiamento dei criteri di valore emerge con più forza, a tratti con vis polemica, è quello sull'archeologia industriale⁶. Infatti, se l'investimento sulla rete dei piccoli musei potrebbe ancora applicare il ragionamento sul passaggio dalla "caccia al tesoro" all'indagine del radicamento territoriale senza uscire dal confortevole mondo delle arti figurative e degli antichi maestri, nella giustificazione dello studio, della catalogazione e del riuso dei complessi industriali, lo scarto nella assunzione dei valori fondativi risultava davvero evidente, e dunque molto importante nell'avvicinare le distinte elaborazioni dell'approccio antropologico e del restauro non selettivo.

Dall'altra parte, l'approccio antropologico al patrimonio andava a fondare quel discorso territoriale, anzi "quasi ecologico" che è il vero nocciolo, teorico

⁵ Smith 2006.

⁶ Montella 1987.

e operativo, del discorso di Urbani e di Montella. Se il bene culturale è tale per le relazioni intessute con il territorio, la sua conservazione non può che essere un processo di carattere territoriale, esteso nello spazio e continuo nel tempo. Non c'è salvezza attraverso processi limitati, puntuali, interrotti, non partecipati. La scala della riflessione è quella planetaria.

Si tratta di una visione totalizzante e per certi versi folgorante. In un saggio di prossima apparizione che ho avuto la fortuna di leggere in anteprima, Pietro Petrarola lo dice con grande chiarezza:

Il concetto originario di conservazione programmata, contrario ad un'idea di tutela selettiva e dunque frammentaria, postulava infatti una visione radicalmente innovativa di intervento organico e sistemico sulle interdipendenze dinamiche sussistenti fra i diversi elementi costitutivi del *continuum* territoriale. [...] La complessità oggettiva di queste reti di relazioni cominciava appena a venire intuita: negli ambienti vicini o interni a Italia Nostra la nuova visione trovava adesione convinta appunto in Toscana, autorevole interprete del raccordo – proprio in Umbria – con l'Assessore regionale Roberto Abbondanza e con l'allora responsabile dei musei Massimo Montella. [...] Per questo ritengo non sia corretto riferirsi alla conservazione programmata, soprattutto nella sua originaria concezione, come se si trattasse di una metodologia d'indagine e intervento nel trattamento di specifiche classi di manufatti di interesse artistico e storico solidali con l'ambiente, tralasciando di riconoscerla invece quale articolazione di un progetto di politica economica, istituzionale e culturale assolutamente organico e connesso anche a una visione filosofica e storica, oltre che alla critica delle arti. Proprio questo approccio ambizioso, complesso e olistico, come oggi si direbbe, spiega tanto l'inattuabilità della conservazione programmata nel senso pieno e originario (per cui ogni sua declinazione parziale ne sarebbe un tradimento sostanziale), quanto la sua capacità fecondissima di continuare a sollecitare visioni strategiche tutt'ora estremamente attuali, in cui l'interdisciplinarietà è solo un ingrediente basilare, mentre la spina dorsale della continuità di quel pensiero progettuale è data dal suo fondarsi su una visione dei fenomeni sistemica, predittiva e di lungo periodo, ma anche su un approccio rigorosamente operativo⁷.

Condivido totalmente questa riflessione di Petrarola, che ci mette un po' nella condizione di invocare pietà per tutti i balbettanti tentativi fatti in questi anni di applicare la conservazione programmata soltanto per segmenti, per quanto le condizioni lo potevano consentire. Se è al senso pieno e originario della conservazione programmata che dobbiamo fare riferimento, viene alle labbra un "quis sustinebit". Ma, intenzionalmente, ho chiuso la lunga citazione sul carattere "rigorosamente operativo" dell'approccio di Urbani (e di Montella).

Forse la concezione originaria della conservazione programmata era tanto più inattuale e utopica proprio perché non si trattava (non si tratta) di una teoria filosofica o critica, ma di una proposta politica, che richiede di inverarsi in azione, e in una azione sistemica, operata a più livelli, e da parte di molteplici attori, portatori dei più disparati interessi. Quindi sarà un tradimento della

⁷ Petrarola in corso di stampa.

“conservazione programmata nel senso pieno e originario” ogni esperienza e provvedimento parziale, ma anche ogni ripiegamento che non si confronti con la realtà e non pratici l’arte del possibile.

Rileggendo oggi la voce “Conservazione programmata” del Dizionario, scritta a più mani, mi pare emerga proprio la tensione tra l’utopia della visione e i piccoli passi inverati ciascuno in un luogo e in un tempo. Il che rende quelle poche pagine a tre voci tanto disarmoniche quanto, almeno ai miei occhi, rilevanti, proprio per la complementarità, in quella sintesi, di esperienze diverse⁸.

Montella entrò nei ruoli della Regione Umbria proprio nel 1975, e la sincronia con la data del Piano Pilota non è una coincidenza casuale: l’incontro con Urbani, che Montella stesso ha più volte rievocato, avvenne proprio in una congiuntura di rilevanza storica, sotto gli auspici di Bruno Toscano, il cui impegno fu rilevante nel candidare l’Umbria come regione, e Spoleto come luogo d’elezione, per andare a sperimentare la conservazione programmata.

L’adesione di Montella alla proposta di Urbani fu totale, lucida e concretamente applicativa, come il ruolo assunto nell’organizzazione regionale gli consentiva: ed è appena il caso di ricordare che stiamo parlando delle regioni italiane negli anni Settanta, quando si trattava di organismi appena nati e ancora in gran parte da inventare. In un intervento uscito alle stampe da poco, ma riferito agli anni 2004-2006, Montella definisce la proposta di Urbani un “salto di civiltà”⁹, e nella scelta della parola “civiltà” traspare tutto il senso etico e l’impegno civico di quella stagione riformatrice.

Ma è proprio guardando nelle considerazioni applicative che si ritrova il grande contributo di Montella alla “inattuale” politica della conservazione programmata.

In primo luogo, certamente, nell’opera di Montella, e nei suoi scritti su cui oggi possiamo meditare, si vede l’approccio tipico di chi visse dall’interno la prima stagione degli apparati regionali. Una stagione per molti versi diversa da quella attuale, per la carica di volontà innovativa e la confidenza di poter fare. L’attenzione al lato giuridico e ai riferimenti legislativi, che ricorre negli scritti di Montella, rappresenta quindi proprio un momento non burocratico in senso formalistico, ma “rigorosamente operativo”, il modo con cui era possibile dare a idee e programmi forma e insieme sostanza, veicolando risorse e coordinando comportamenti di soggetti diversi.

In secondo luogo, proprio perché ogni azione concretizzata, necessariamente per questo delimitata, non perdeva il riferimento alla visione complessiva, anche tutto l’impegno che Montella concentrò sui musei, sulla forma museo, sulla rete dei musei come armatura del territorio, deve essere letta come parte di una strategia complessiva. Si deve quindi sottolineare, ad esempio, il senso

⁸ Della Torre *et al.* 2016.

⁹ Montella 2019.

del presidio culturale territoriale, mentre la apparente distrazione rispetto ad alcuni sottoprocessi, che pure sono importanti, non discende da una minore sensibilità, ma si spiega col fatto che essi rientrano in percorsi diversi. Di fatto Montella di musei si doveva occupare, e la visione da lui sviluppata del museo come presidio culturale sul territorio è tutt'oggi di estremo interesse, e lega strettamente il concetto di valorizzazione alle radici stesse della tutela.

In terzo luogo, ben sappiamo quanto l'esperienza umbra degli anni Settanta sperimentò della visione di Urbani più di quanto la vulgata prevalente abbia messo in circolo. Di solito il racconto della vicenda del Piano Pilota si esaurisce nel suo mancato sviluppo, e poi nella ripresa con il progetto della Carta del Rischio: mancando di evidenziare quanto il diagramma operativo del Piano comprendesse altre sperimentazioni sul territorio, ricerca, formazione.

Mi preme qui richiamare un concetto, che Montella stesso ha più volte ricordato, in relazione al ruolo prezioso svolto dal personale formato, presente sul territorio, in occasione dell'emergenza sismica del 1997: racconti riferiti a contesti e oggetti concreti, con il tempestivo puntellamento di un costolone dell'abside affrescata da Benozzo Gozzoli in S. Francesco di Montefalco, o la protezione delle opere conservate nella chiesa-museo di S. Francesco a Nocera Umbra¹⁰. In entrambi i casi si è rivelata provvidenziale la pronta disponibilità della cooperativa costituita dai restauratori usciti dal corso, denominato non a caso "tecnici della manutenzione", istituito nella stessa visione del Piano Pilota sotto la spinta di Bruno Toscano e con la collaborazione dell'ICR.

Nella narrazione di Montella gli episodi virtuosi sono contrapposti a quanto constatato invece a Sellano, ovvero la indisponibilità delle risorse minime per la messa in sicurezza dei beni danneggiati¹¹. La drammaticità di quella testimonianza è tanto più interessante alla luce delle crisi sismiche degli ultimi due decenni, frequenti, estese su aree sempre più vaste del territorio italiano, caratterizzate da una intensità delle scosse ripetute tale da richiedere intensificate forme di prevenzione, anche nel senso di preparazione al rischio. Così il crollo, ma solo dopo la terza grande scossa, della basilica di S. Benedetto a Norcia, diviene un gravissimo ammonimento sulla necessità di predisporre risorse, conoscenze e procedure rapidissime per le prime riparazioni di sicurezza, e per fortuna si possono citare casi, come la chiesa di S. Francesco di Tolentino segnalatami da Claudio Chesi, in cui riparazioni tempestive hanno evitato guai peggiori al ripetersi delle scosse.

Quello del rischio sismico è un problema particolarmente sentito in Umbria, ma è chiaro che il ragionamento sulla gestione del rischio è di carattere più generale, e se ben compreso riporta un progetto come Carta del Rischio¹²

¹⁰ Zanardi 1999, pp. 238-239.

¹¹ Montella 1999.

¹² Rimando sinteticamente a Petrarola 2014.

al suo senso primigenio, e si riannoda non casualmente con i frutti migliori di quella mobilitazione non scevra di enfasi mediatica che andò sotto il nome di “Casa Italia”¹³.

Poiché buona parte delle attività condotte dopo il 2000 sotto la bandiera della conservazione programmata si sono condensate, e a volte esaurite, nello slogan ingenuo “dal restauro alla manutenzione”, va davvero sottolineata l'importanza della testimonianza di Montella in tema di gestione del rischio sismico come grande problema territoriale, da trattare non solo con le armi del consolidamento strutturale, ma anche come preparazione al rischio, mediante campagne di rilevamento e catalogazione, interventi locali, predisposizione di depositi d'emergenza e materiali per le riparazioni urgenti. In verità nel dialogo con Zanardi, e in gran parte dei suoi scritti, mi pare, Montella non si sottrasse alla contrapposizione categorica, un po' retorica e un po' capziosa, tra la manutenzione, innocente e salvifica, e il restauro, eccessivo e dannoso.

Non che la critica ai grandi restauri, come alle grandi mostre e, se mi è consentita una punta polemica, alla “grande bellezza” non avesse e non abbia le sue buone ragioni. Ma, parlando di architettura e forse anche di archeologia la definizione di manutenzione applicata ad alcuni restauri appariva e appare alquanto tendenziosa. D'altra parte, però, la stessa scuola milanese della conservazione architettonica, indubbiamente invisa a Zanardi, predicava il non-restauro con rituali citazioni di Ruskin, dalle foglie tolte tempestivamente dai canali ai sostegni brutti ma utili. Quindi la riscoperta, a parole, della manutenzione fu in quegli anni a cavallo del 2000 un movimento ampio e partecipato, per cui “dal restauro alla manutenzione” fu lo slogan applicato tanto alla gestione intelligente della Cappella degli Scrovegni quanto alla riscoperta delle pratiche di economia domestica nelle dimore reali¹⁴. Ci volle qualche riflessione per capire che gli schematismi sono sempre dannosi, la manutenzione non è sempre innocente, il restauro non è necessariamente fuori luogo, e più che di metodologie alternative si sarebbe dovuto parlare di un unico processo ben coordinato¹⁵.

L'idea di un processo unitario fatto di attività distinte, ma concorrenti ad un unico fine e correlate attraverso la gestione della conoscenza, andò infine a informare le definizioni contenute nell'art. 29 del Codice dei beni culturali e del paesaggio. Le potenzialità della transizione digitale stanno poi negli ultimi anni facendo crescere rapidamente le possibilità di rendere il processo davvero coordinato, lasciando intravedere un ambiente interoperabile nel quale le pratiche postulate vent'anni fa appaiono ormai a portata di mano.

La visione processuale che porta a postulare che le attività conservative debbano essere coerenti, coordinate e programmate è sicuramente sulla linea

¹³ Presidenza del Consiglio dei Ministri 2017.

¹⁴ Farina 2003.

¹⁵ Anche per le diverse connotazioni dei termini “preventiva” e “programmata” mi sia consentito di rimandare a Della Torre 2010; Della Torre 2014.

della visione primigenia della “conservazione programmata”, e si porta dietro l’idea di conservazione preventiva, praticata quotidianamente negli ambienti confinati dei musei, ma presente anche nella prevenzione come controllo dei rischi per i beni visti nel loro contesto ambientale.

Forse però il carattere primigenio della conservazione programmata contiene anche una indicazione ulteriore, sulla linea di una integrazione territoriale: un altro punto ricorrente della riflessione militante di Montella, che più volte stigmatizzò come assurda la separazione della tutela del paesaggio, in capo allo Stato, dalla pianificazione territoriale devoluta alle Regioni. Una visione ottimistica, forse, ma con ottime buone ragioni, se si visse in un paese normale, perché il paesaggio si amministra con uno strumentario ampio, non solo con vincoli di vecchio stampo. Ma quel che mi preme sottolineare è che la “conservazione programmata” non si esaurisce nella conservazione, e vi è una profonda coerenza tra tutta la ricerca del Montella economista degli ultimi anni e la visione politica dei suoi esordi. Non solo non si fa valorizzazione senza conservazione, e viceversa, ma non la si fa senza gestione: e non a caso è su questo tema che Massimo Montella e Pietro Petrarola hanno dato altri fondamentali contributi, anche alla stesura di alcuni tra gli articoli più innovativi del Codice dei beni culturali e del paesaggio; ma anche, non si fa gestione senza integrazione territoriale. Quindi la coerenza complessiva del lavoro di Montella arriva a riguardare l’attenzione sua, e della sua scuola, per le esperienze di progetti d’area vasta, culminata nel convegno tenutosi a Fermo nel 2015¹⁶. Potrebbe sembrare un tema di economia applicata, ma si tratta dell’ampliamento, spaziale oltre che temporale, che l’idea stessa di conservazione programmata richiede, riportando l’accento su una programmazione complessiva, oltre gli ordini di lavoro dei piani di manutenzione.

La conservazione programmata è quindi divenuta oggi in Italia sul piano normativo un orizzonte, più che un riferimento, sia per l’impostazione delle definizioni contenute nell’art. 29 del D.Lgs. 42/2004, sia per il dettato dell’art. 3 del D.M. 154/2017 sui lavori concernenti i beni culturali, i quali trovano la loro specificità proprio nella coerenza con il “criterio” della conservazione programmata, almeno fino a quando questo articolo non sarà vittima della “semplificazione”¹⁷. Questo è il risultato di tante sperimentazioni e tentativi limitati, spesso anche riduttivi, ma in molti casi consapevoli e utili a costruire attenzione e consenso: su questa linea l’ampia sperimentazione promossa in Lombardia da Fondazione Cariplo ha dato incisività alle prime ricerche promosse dalla Regione, con esiti che si vanno consolidando¹⁸. La ricerca è andata peraltro estendendosi anche nel panorama internazionale, soprattutto per la

¹⁶ *Distretti culturali: esperienze a confronto 2015*.

¹⁷ Sessa 2020.

¹⁸ Moioli, Baldioli 2018; Moioli 2020. Tra le altre pubblicazioni sull’argomento uscite in ambito lombardo si segnala Boschi *et al.* 2014.

spinta del Centro Lemaire di Lovanio: e forse non per caso anche in Belgio si è partiti parlando soprattutto di *maintenance and monitoring*¹⁹, e si è via via allargato il campo alla partecipazione delle comunità²⁰, al tema delle competenze²¹, agli impatti economici²², ai modelli organizzativi e di processo²³, per parlare infine di approcci sistemici e integrati²⁴.

D'altra parte, è ormai chiaro che non ha più senso pensare a nessun intervento, che sia di restauro o di manutenzione, o che si tratti di un ampio programma di controllo dei rischi territoriali, se non in una ottica generale di integrazione e programmazione.

In questo senso ogni momento di collaborazione tra i livelli istituzionali è di fondamentale importanza, e proprio su questa linea d'impegno la testimonianza offerta da Massimo Montella in tutta la sua vita professionale rimane un luminoso riferimento.

Riferimenti bibliografici / References

- Boschi R., Minelli C., Segala P., a cura di (2014), *Dopo Giovanni Urbani: quale cultura per la durabilità del patrimonio dei territori storici?*, Firenze: Nardini editore.
- Della Torre S., a cura di (2003), *La Conservazione Programmata del Patrimonio Storico Architettonico: linee guida per il piano di conservazione e consuntivo scientifico*, Milano: Guerini e associati.
- Della Torre S. (2010), *Preventiva, integrata, programmata: le logiche coevolutive della conservazione*, in *Pensare la prevenzione. Manufatti, usi, ambienti*, a cura di G. Biscontin, G. Driussi, Venezia: Arcadia Ricerche, pp. 67-76.
- Della Torre S. (2014), *Oltre il restauro, oltre la manutenzione*, in *La strategia della Conservazione programmata. Dalla progettazione delle attività alla valutazione degli impatti*, a cura di S. Della Torre, Firenze: Nardini, pp. 1-10.
- Della Torre S., Montella M., Petraroia P. (2016), *Voci Restauro e Conservazione preventiva e programmata*, in *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, a cura di M. Montella, Padova: Wolters Kluwer-Cedam, pp. 99-106.

¹⁹ Van Balen, Vandesande 2013.

²⁰ Van Balen, Vandesande 2015.

²¹ Van Balen, Vandesande 2019.

²² Van Balen, Vandesande 2016.

²³ Van Balen, Vandesande 2018.

²⁴ Vandesande *et al.* 2020.

- Distretti culturali: esperienze a confronto* (2015), Atti del workshop (Fermo, 16 maggio 2014), «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 3.
- Dragoni P., a cura di (2020), *Verso Il capitale culturale. Contributi di Massimo Montella (1977-2004)*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 11.
- Farina P., a cura di (2003), *Dal restauro alla manutenzione. Dimore reali in Europa*, Lurano (BG) – Saonara (PD): Associazione Secco Suardo – Casa editrice Il Prato.
- Moioli R. (2020), *Preventive and Planned Conservation: potentialities and criticalities, strategy and tools, lessons learned*, in Vandesande et al. 2020, pp. 47-58.
- Moioli R., Baldioli A. (2018), *Conoscere per conservare. 10 anni per la Conservazione Programmata*, <https://www.fondazionecariplo.it/it/strategia/osservatorio/quaderni/conoscere_per_conservare.html>, 31.01.2022.
- Montella M. (1987), *L'archeologia industriale per una politica dei beni culturali*, in *Un modello catalografico per l'archeologia industriale*, a cura di G. Bovini, R. Covino, M. G. Fioriti, G. Gallo, M. Giorgini, Perugia: Electa-Editori Umbri Associati (Catalogo regionale dei beni culturali dell'Umbria), pp. 13-39, ora in Dragoni 2020, pp. 87-108.
- Montella M. (1999), *Studio e tutela del patrimonio culturale*, in *Scultura e arredo in legno fra Marche e Umbria*, Atti del primo congresso (Pergola, 24-25 ottobre 1997), a cura di G.B. Fidanza, Perugia: Quattroemme, pp. 21-22, ora in Dragoni 2020, pp. 291-294.
- Montella M. (2003), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano: Electa.
- Montella M. (2019), *Salto di civiltà*, in *Giovanni Urbani e la conservazione programmata dei beni culturali. Storia e attualità*, a cura di L. Abbondanza, D. La Monica, s.l.: Felici Editore, tomo II, pp. 163-194.
- Petraroia P. (2014), *Carta del rischio: linee guida e normativa recente. Una lettura critica*, «Economia della cultura», XXIV, nn. 3-4, pp. 303-320.
- Petraroia P. (in corso di stampa), *Prefazione. Conservazione programmata: nascita, rifiuti, adozioni (memorie 1976-2005)*, in R. Moioli, *La conservazione preventiva e programmata: una strategia per il futuro. Premesse, esiti e prospettive degli interventi di Fondazione Cariplo sul territorio*, Firenze: Nardini.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri (2017), *Rapporto sulla promozione della sicurezza dai rischi naturali del patrimonio abitativo*, <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Casa_Italia_RAPPORTO.pdf>, 04.02.2022.
- Proietti Bocchini G. (2011), *L'Umbria dal Piano Pilota di Giovanni Urbani al terremoto del 1997: considerazioni sulle pratiche attuali riconducibili all'idea di conservazione programmata*, Tesi di specializzazione, Università di Macerata, a.a. 2010/11, rel. S. Della Torre.

- Sessa V.M. (2020), *I beni culturali e la semplificazione (non) necessaria: spunti per percorsi alternativi*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 11, pp. 403-424.
- Smith L. (2006), *Uses of Heritage*, London-New York: Routledge.
- Van Balen K., Vandesande A., eds. (2013), *Reflections on Preventive Conservation, Maintenance and Monitoring*, Leuven: Acco.
- Van Balen K., Vandesande A., eds. (2015), *Community Involvement in Heritage*, Reflections on Cultural Heritage Theories and Practices. A series by the RLICC, KU Leuven, vol. 1, Antwerp-Apeldoorn: Garant.
- Van Balen K., Vandesande A., eds. (2016), *Heritage Counts*, Reflections on Cultural Heritage Theories and Practices. A series by the RLICC, KU Leuven, vol. 2, Antwerp-Apeldoorn: Garant.
- Van Balen K., Vandesande A., eds. (2018), *Innovative Built Heritage Models*, Reflections on Cultural Heritage Theories and Practices, vol. 3, Leiden: CRC Press/Balkema.
- Van Balen K., Vandesande A., eds. (2019), *Professionalism in the Built Heritage Sector*, Reflections on Cultural Heritage Theories and Practices, vol. 4, Leiden: CRC Press.
- Vandesande A., Verstringe E., Van Balen K., eds. (2020), *Preventive Conservation – From Climate and Damage Monitoring to a Systemic and Integrated Approach*, Leiden: CRC Press.
- Zanardi B. (1999), *Conservazione, restauro e tutela. 24 dialoghi*, Milano: Skira.

Tavola rotonda “I profili professionali
dei beni culturali e dei musei
dopo il D.M. 244 del 20 maggio 2019”

«La logica del mondo alla rovescia»: una lunga strada verso l'auspicato riconoscimento delle figure professionali dei musei

Patrizia Dragoni*

Abstract

Il contributo apre i lavori della tavola rotonda sui profili professionali dei beni culturali e dei musei dopo l'emanazione del D.M. 244 del 2019. Si ricostruisce la lunga e articolata vicenda relativa al tuttora mancato riconoscimento delle figure professionali dei musei a partire dalla fine del secolo scorso fino ai più recenti decreti normativi e alle attività promosse dalle organizzazioni di settore.

The paper opens the work of the round table discussion on the professional profiles of cultural heritage and museums after the issuing of Ministerial Decree no. 244 of 2019. The long and articulated story concerning the still unrecognised professional figures of museums is reconstructed from the end of the last century until the most recent regulatory decrees and the activities promoted by the sector's organisations.

Nel novembre 2015, nell'ambito di un convegno organizzato per il quinto anno della rivista «Il capitale culturale» e dedicato alla valorizzazione dell'e-

* Patrizia Dragoni, Professoressa ordinaria di Museologia, Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, p.le Bertelli, 1, 62100 Macerata, e-mail: patrizia.dragoni@unimc.it.

redità culturale alla luce dei nuovi paradigmi apportati dalla Convenzione di Faro, al tempo non ancora ratificata in Italia, si era tenuto un seminario sulle abilità e i percorsi formativi, presieduto anche allora da Giuliano Volpe, cui avevano partecipato personalità del mondo dell'Università, del Ministero, dei musei e delle imprese¹.

In quell'occasione, nel cercare di fare il punto in vista della progettazione di linee future, si era parlato delle problematiche introdotte dal sistema universitario del 3+2, che aveva eccessivamente frammentato il sistema formativo senza riuscire a dare una solida preparazione di base sulla quale impostare ogni ulteriore specializzazione, nonché dell'assenza di dialogo tra le figure formate dai corsi e gli interlocutori più diretti, a partire dal Ministero, distacco che si auspicava di poter colmare attraverso l'istituzione di un sistema integrato costituito da unità operative miste, a scala territoriale, tra Soprintendenze, Università e CNR². L'attenzione veniva posta anche sul terzo livello, quello *post lauream*, che si riteneva andasse ripensato, e tutti concordavano, configurandosi le professioni museali come trasversali, sulla necessità di passare da una formazione disciplinare a una professionale e di creare un corpo tecnico unico, capace di dare a tutti gli istituti, a chiunque appartenenti, figure che avessero la stessa qualificazione accertata, a partire dai profili previsti da ICOM. Qualche speranza veniva riposta nell'istituenda Scuola del Patrimonio, che sarebbe stata avviata come Scuola dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo mentre gli atti del convegno erano in preparazione, e nelle figure previste dalle normative regionali.

Pochi mesi dopo, tuttavia, a situazione immutata e a fronte del mancato riconoscimento delle indicazioni proposte da alcune delle commissioni delle quali aveva fatto parte o che aveva presieduto³ da un lato e della volontà di indirizzare fondi sull'incentivazione degli ingressi dall'altro, Massimo Montella non nascondeva di provare una certa disillusione nei confronti di un sistema in cui iniziava a perdere fiducia⁴ e con la consueta, lucida ironia vergava le seguenti frasi:

Se la pubblica amministrazione seguisse la logica comune, prima di promuoverne la visita i musei dovrebbero essere posti in condizioni, se non ottimali, almeno minimamente adeguate. Per questo andrebbe prima ancora stabilito cosa debba intendersi per "minimamente adeguate". Ovvero andrebbero definiti, avrebbero dovuto essere già da tempo definiti, gli standard dotazionali e prestazionali. In particolare avrebbero dovuto essere stabiliti le specifiche abilità, i percorsi formativi e le modalità di accreditamento e di reclutamento di ciascuna delle figure professionali di cui un museo, per meritare di chiamarsi

¹ Gli atti delle giornate di studio sono confluiti in Feliciati 2016.

² Cfr. Volpe 2016.

³ Per una ricostruzione del percorso compiuto da Montella in relazione alle commissioni si veda Dragoni 2020.

⁴ Cfr. Barrella 2020.

tale, dovrebbe necessariamente disporre se non singolarmente almeno in organizzazioni di rete.

Anche il Codice, ovvero una legge con la maiuscola, prescrive infatti all'articolo 114, e fin dal 2004, l'obbligo di fissare i "livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica". Anche in questo caso tuttavia vige in pratica la logica per la quale le leggi possono non trovare applicazione. Forse è per questo che l'estensore del testo ha evitato di fare quello che il manuale del legislatore indica come parte integrante e necessaria di una norma: la previsione della sanzione in casi di inadempienza.

Così stando le cose, promuovere le visite in musei precari può magari servire a rendere i cittadini più avvertiti e a correggere in tal modo la logica corrente. Sempre per la logica del mondo alla rovescia⁵.

Era stata difatti al tempo emanata la cosiddetta "legge Madia", che avrebbe dovuto portare al riconoscimento dei professionisti dei beni culturali, ma che, assumendo la tradizionale ripartizione secondo competenze essenzialmente disciplinari, aveva escluso le figure relative al settore museale⁶. Di seguito il decreto del ministro Franceschini⁷, dedicato ai soli musei statali, aveva però ribadito l'obbligo di definire standard di funzionamento e di verificarne il rispetto e aveva previsto la figura del direttore, di cui, in attesa di standard di riferimento, restano ignote le specifiche competenze. Nondimeno si era potuto procedere alla nomina dei direttori dei venti maggiori musei del Paese: decisione in sé condivisibile, però attuata in mancanza di criteri di selezione ponderati e certi e seguita alla nomina e poi al rinnovo di numerosi altri direttori di musei statali, il tutto senza che ancora oggi, a sei anni di distanza, decretati dal 2018 i Livelli Uniformi di Qualità⁸ per l'accreditamento degli istituti museali nel Sistema Museale Nazionale e normate le professioni dei beni culturali col D.M. 244 del 2019, siano state definite competenze, abilità e i relativi percorsi formativi dei professionisti museali.

Per dirla con Massimo Montella, andrebbe tutto bene se tanto legiferare di qualità e di standard di funzionamento non sembrasse una grida manzoniana, se non facesse sospettare di trovarsi a che fare con la cosiddetta "sindrome di Sedara", da quel don Calogero del *Gattopardo* che voleva cambiare tutto, affinché tutto restasse come prima.

⁵ Montella, comunicazione telematica inviata all'autrice.

⁶ Legge 22 luglio 2014, n. 110, "Modifica al Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in materia di professionisti dei beni culturali, e istituzione di elenchi nazionali dei suddetti professionisti".

⁷ D.M. 23 dicembre 2014, "Organizzazione e funzionamento dei musei statali".

⁸ D.M. 21 febbraio 2018, "Livelli Uniformi di Qualità dei musei".

1. *L'individuazione e il riconoscimento delle figure professionali: dagli Standard alla Commissione Paritetica MiBACT-MIUR (2001-2017)*

A dubitare si è purtroppo indotti dal fatto che anche l'ultimo succitato decreto sulla qualità dei musei enuncia, un'altra volta, traguardi a venire, senza munirli di meccanismi cogenti. Sicché, per ricapitolare una lunga storia che possa aiutare specie gli studenti a meglio comprendere il contesto attuale e di cui si discuterà negli interventi della tavola rotonda, non si può non riflettere sul fatto che già dal 1994, con la "direttiva Ciampi-Cassese", i titolari dei servizi pubblici avrebbero dovuto adottare e pubblicare entro tre mesi standard di qualità e quantità generali e specifici, di cui assicurare il rispetto senza condizioni e i cui risultati avrebbero dovuto essere misurati e pubblicizzati⁹. A queste disposizioni erano poi seguite ulteriori norme formalmente sempre più stringenti, come la Legge 273/95 e la Legge 59/97, senza che però i musei fossero interessati.

Eppure c'era stato un tempo che aveva fatto sperare. A partire dagli anni Settanta e fino almeno alla prima metà dei '90 le Regioni erano parse decise a fare tutto il meglio almeno per i musei locali: la legislazione e le norme tecniche se non altro di Umbria, Lazio, Emilia Romagna, Toscana e Lombardia avevano puntato addirittura alla "qualità totale", partendo dalla individuazione dei profili professionali degli addetti¹⁰.

Ma il momento in cui sembrò di poter cogliere i risultati fu a partire dal 1998, quando fu emanato il Decreto Legislativo 112, che, prevedendo la possibilità del trasferimento di musei statali agli enti territoriali, stabiliva che il Ministro per i beni culturali e ambientali adottasse per decreto i criteri tecnico-scientifici e gli standard minimi di funzionamento. I lavori avviati a tal fine iniziarono nel modo migliore: la Conferenza Unificata Stato-Regioni-Enti Locali convenne che tali criteri dovessero valere per tutti i musei, a chiunque appartenenti, e non solo per quelli di cui fosse stata trasferita la gestione. Partendo dal codice deontologico dell'ICOM del 1986 e avendo cura di adattarlo e integrarlo in funzione della specifica situazione italiana, l'elaborato conclusivo sembrò davvero idoneo a realizzare una comune cultura di gestione, a ottenere la definizione di un preciso quadro di obiettivi programmatici e a «orientare l'attuazione di un efficace piano di sviluppo, con tempi, risorse e risultati controllabili»¹¹. Molta attenzione veniva perciò ovviamente posta sul

⁹ Per una più ampia trattazione si veda Dragoni 2010.

¹⁰ Si segnalano, a titolo di esempio, i seguenti testi di riferimento: *Criteri Tecnico-scientifici* 2001; Marchi 2001; Negri, Sani 2001; Sciallo 2001; Polito 2006; La Monica, Pellegrini 2009; Colpo *et al.* 2010, pp. 15- 22; Montella, Dragoni, 2010; nonché i numerosi quaderni pubblicati a cura delle Regioni Lombardia, Piemonte e Veneto.

¹¹ *Standard per i musei italiani*, documento dattiloscritto della Conferenza delle Regioni datato 29 settembre 1999.

tema degli addetti, dei connessi profili professionali e delle responsabilità proprie dei diversi ruoli, dei requisiti di accesso, della formazione e dell'aggiornamento, delle metodologie per l'individuazione degli organici e delle modalità di reclutamento, in modo che, avendo anche previsto forme di controllo e di certificazione, tutte le condizioni necessarie ad assicurare la qualità dei musei, a cominciare dal personale, avrebbero dovuto essere rispettate¹².

Il 2001, quando il decreto fu adottato, venne dunque considerato l'anno della svolta, anche perché nello stesso anno comparvero la Legge Costituzionale n. 3, che aggiungeva alla funzione di tutela quella di valorizzazione; la Legge n. 29, che disponeva la riattivazione delle scuole di specializzazione volte alla formazione delle professionalità nel settore della tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio culturale¹³, e la *Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici*, redatta dalla Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa¹⁴ e perfettamente consonante con il decreto ministeriale, nella quale veniva oltre al resto precisato che anche il museo ecclesiastico doveva essere dotato di un direttore e di personale specializzato per le varie esigenze, non inficiato da impreparazione nel settore giuridico e amministrativo e da scarsa qualità gestionale.

Ma, come noto, le cose andarono diversamente e nel 2005, alla prima Conferenza nazionale dei musei d'Italia, riprendendo l'appello lanciato l'anno prima da ICOM Italia, che aveva richiesto il riconoscimento di professionalità museali con specifiche identità, venne adottato un documento che definiva il personale del museo una risorsa essenziale, su cui fondare l'esistenza stessa dell'istituzione e invitava tutte le Amministrazioni responsabili a dotarsene in maniera quantitativamente e qualitativamente adeguata, sulla base di criteri di reclutamento trasparenti, oggettivi e corrispondenti a responsabilità e funzioni assegnate. Con tali intenti la Conferenza invitava inoltre i professionisti museali a sottoporre a quelle stesse Amministrazioni la *Carta Nazionale delle Professioni Museali* emanata da ICOM, che prevedeva venti profili professionali divisi in quattro ambiti: ricerca, cura e gestione delle collezioni; servizi e

¹² Al personale fu dedicato uno degli otto ambiti del D.M. 10 maggio 2001, "Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei", nello specifico l'ambito IV. Il documento indica undici figure professionali: direttore, conservatore/curatore, responsabile servizio educativo, esperto in comunicazione, funzionario amministrativo, responsabile tecnico, restauratore, responsabile della sicurezza, assistente al pubblico/operatore museale, addetto alla sorveglianza e sicurezza, personale amministrativo di supporto ai vari ambiti.

¹³ L. 23 febbraio 2001, n. 29, "Nuove disposizioni in materia di interventi per i beni e le attività culturali", art. 6.

¹⁴ Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa, *Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici*, Città del Vaticano 15 agosto 2001, <https://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_commissions/pcchc/documents/rc_com_pcchc_20010815_funzione-musei_it.html>, 17.01.2022.

rapporti con il pubblico; amministrazione, finanze, gestione e relazioni pubbliche; strutture, allestimenti e sicurezza.

Nonostante questo, nel 2006, dovendo dare applicazione alla legge del 2001 per la riattivazione delle scuole di specializzazione, fu adottato un decreto ministeriale¹⁵ che confermava il vecchio impianto improntato a *iter* curriculari basati non su nuove e diversificate funzioni e professioni, ma sulle differenti tipologie di beni culturali e sulle discipline accademiche di riferimento: storia dell'arte, archeologia ecc., ancorché integrandole con insegnamenti giuridico-istituzionali ed economico-gestionali.

Eppure nello stesso anno, a seguito dell'art. 114 del Codice dei beni culturali e del paesaggio (D.lgs. 42/2004) che stabiliva la definizione di livelli minimi uniformi di qualità per la valorizzazione dei beni culturali pubblici, di cui tutti avrebbero dovuto assicurare il rispetto, era stata costituita la “Commissione Montella”, che si propose non solo di arricchire i contenuti dell'*Atto di indirizzo* del 2001¹⁶, ma di trovare anche il modo di renderli effettivi attraverso correlate attività di valutazione o autovalutazione dei musei, quale presupposto indispensabile per ricevere sussidi pubblici e conseguenti processi di accreditamento, intesi come fondamentale strumento di *accountability*. Quanto al personale da impiegare nei musei, considerato requisito determinante per l'accreditamento, veniva affermata l'irrinunciabilità «alla formazione di un corpus professionale di elevata ed omogenea qualità, capace di agire unitariamente su base nazionale, indipendentemente dalle posizioni lavorative in organizzazioni pubbliche o private, profit o non-profit»¹⁷. Quindi, partendo dalla *Carta Nazionale delle Professioni Museali*, veniva ribadita la necessità di procedere al riordino delle professioni su scala nazionale, in modo da porre rimedio ai rischi di un eccesso di offerta formativa rispetto alla domanda e da rimediare «alle molteplici disfunzioni attuali della filiera formazione professionale-alta formazione, a cominciare da un'articolazione dei contenuti formativi disomogenea»¹⁸. Nel merito tecnico veniva dunque raccomandato di definire i profili professionali adottando un approccio trasversale e multidisciplinare, così da superare la tradizionale «impermeabilità tra discipline arbitrariamente collocate in uno spazio puramente teorico-speculativo e discipline tecnico-scientifiche riscontrabile negli approcci didattici tradizionali, prevedendo percorsi di formazione e di specializzazione comprensivi anche di

¹⁵ D.M. 31 gennaio 2006, “Riassetto delle Scuole di specializzazione nel settore della tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio culturale”.

¹⁶ *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (D.lgs. 112/98, art. 150, comma 6), <<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2016/04/Atto-di-indirizzo-sui-criteri-tecnico-scientifici-e-sugli-standard-di-funzionamento-e-sviluppo-dei-musei-DM-10-maggio-2001.pdf>>, 18.01.2022.

¹⁷ Montella, Dragoni 2010, p. 224.

¹⁸ *Ibidem*.

discipline giuridico-istituzionali ed economico-gestionali»¹⁹, come del resto Massimo Montella aveva già avviato presso l'Università Macerata e ci ha ricordato la collega Mara Cerquetti nella sua bella introduzione di questa mattina²⁰. Inoltre, sempre in accordo con la *Carta Nazionale delle Professioni Museali*, si suggeriva di provvedere per l'intanto alla formazione di 5 figure per i musei di media dimensione (direttore, conservatore, responsabile dei servizi educativi, responsabile tecnico della sicurezza, addetti ai servizi di custodia e accoglienza), riconducibili a 3 per i minori (una figura che assommi le competenze inerenti a direttore, conservatore e responsabile dei servizi educativi, un responsabile tecnico della sicurezza e addetti ai servizi di custodia e accoglienza). Per ciascuna di queste e per numerose altre venivano precisamente indicati le specifiche abilità professionali e i percorsi formativi, nonché le modalità di accreditamento e di reclutamento. In ultimo si affermava che, rispetto ai requisiti culturali di base e alle competenze professionali del personale direttivo, doveva ritenersi necessaria una preparazione universitaria di livello non inferiore al quinquennio (3+2 o laurea del vecchio ordinamento), alla quale aggiungere un ulteriore biennio o triennio, scegliendo o scuole di specializzazione in ambito universitario (cui aggiungere un terzo anno e per le quali adottare una impostazione funzionale anziché disciplinare) o un'apposita e distinta "scuola nazionale", «articolabile in più sedi in diverse aree del Paese, costituita e cogestita dal Ministero, dalle Regioni, dagli Enti Locali e dall'Università»²¹.

I documenti prodotti dalla Commissione, accolti dal generale favore e in particolare da parte di ICOM²², a causa dell'interruzione anticipata della legislatura rimasero fermi dal 2008 sul tavolo della Conferenza Unificata e non vennero mai adottati con decreto ministeriale come previsto dalla legge. Anche in questo caso, come già per il decreto del maggio 2001, il risultato del lavoro fu praticamente nullo. E pressoché inosservate passarono anche l'emanazione da parte del ministero, nel novembre dello stesso anno, della *Carta di qualità dei servizi museali*²³ e la pubblicazione del *Manuale Europeo delle Professioni Museali* di ICTOP²⁴.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ Cerquetti 2022, pp. 17-32.

²¹ Montella, Dragoni 2010, p. 226.

²² «Il documento finale della Commissione Montella è un contributo serio ed approfondito. La giusta idea di partenza era di ripetere l'esperienza del decreto ministeriale del 2001 sugli standard museali, riprendendone il metodo di lavoro e i contenuti» (Garlandini 2010, p. 21).

²³ Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Direttiva 18 ottobre 2007 per l'adozione della "Carta della qualità dei servizi" degli istituti e dei luoghi della cultura.

²⁴ Basato sulla Carta italiana oltre che sui documenti svizzero e francese sulle professioni museali, riduceva gli ambiti a tre: collezioni e ricerca/servizi al pubblico/amministrazione, organizzazione e logistica, <<https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/04/ICOMItalia.ManualeEuropeoProfessioniMuseali.2005.pdf>>, 17.01.2022.

Si ricominciò dunque a chiedere l'adozione di una normativa tecnica per i musei ben definita, che prestasse anzitutto attenzione al tema delle professionalità. Con questi intendimenti la successiva *Conferenza Nazionale dei Musei*, tenuta a Milano il 10 novembre 2008, tornava ad occuparsi di formazione e di aggiornamento dei professionisti museali, approvando nove risoluzioni dedicate al dovere dell'Università e della formazione professionale di corrispondere al bisogno di preparazione di figure professionali effettivamente rispondenti alle esigenze dei musei, alla necessità di un migliore equilibrio fra preparazione teorica e pratica, alla formazione continua, ai criteri di selezione e di reclutamento²⁵. Allo stesso scopo nel 2010 uscivano tanto la versione italiana dei *Curricula Guidelines for Museum Professional Development* di ICTOP, con l'indicazione delle abilità e competenze relative alle varie professionalità museali, quanto gli esiti del progetto *Professioni e mestieri per il patrimonio culturale* promosso da Regione Lombardia con altre sette regioni (Abruzzo, Calabria, Emilia-Romagna, Lazio, Liguria, Piemonte e Valle d'Aosta) e la Provincia autonoma di Bolzano, che, avendo come obiettivo la definizione di standard qualitativi unitari nel settore della conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale, aveva individuato come rilevanti diciassette profili professionali, che aveva legati ai livelli di riferimento EQF europei elaborando per essi delle linee guida formative²⁶.

Tuttavia i *Profili professionali nel Ministero per i Beni e le Attività Culturali*, definiti in sede di rinnovo del contratto nazionale di lavoro nello stesso anno, pur individuando ben ventuno figure riferibili ai funzionari adibiti alla tutela, alla conservazione, alla valorizzazione e alla fruizione del patrimonio, riprendevano la tradizionale classificazione in archeologo, architetto, storico dell'arte, demotnoantropologo, tutti abilitati a curare l'ordinamento e la gestione dei musei con riferimento ai beni di competenza, così dimostrando il mancato recepimento del dibattito in corso. Unica eccezione le figure del funzionario restauratore conservatore e del funzionario per la promozione e la comunicazione, già prevista dal MiBAC nel 2001²⁷.

Una ulteriore svolta era sembrata quella costituita dal lavoro coordinato dalla Regione Lazio, che, nel 2014, aveva definito, insieme ad ICOM²⁸, un *Repertorio regionale delle competenze e dei profili formativi* relativi alla Cul-

²⁵ Cfr. Dragoni 2010, p. 152, n. 470.

²⁶ Lo schema riassumeva i processi di valorizzazione e conservazione del patrimonio culturale in sei macroaree: conoscenza e tutela; conservazione; accesso e fruizione; ricerca; documentazione/ICT/sistemi informativi; management.

²⁷ L. 150/2000, "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni".

²⁸ Il lavoro di ICOM sul tema delle professioni era continuato con la *Raccomandazione ICOM Italia sulla direzione dei Musei civici* approvata nel Consiglio direttivo del 5.6.2011 e la *Raccomandazione ICOM Italia inerente le figure professionali e i requisiti per l'accesso all'incarico nell'ambito dei Servizi educativi* approvata nel Consiglio direttivo del 29.09.2013.

tura. Il lavoro, finalizzato ad unificare i vari profili professionali secondo uno standard condiviso, avrebbe dovuto essere approvato alla Conferenza Stato Regioni, ma è stato superato dalla approvazione della citata “legge Madia”, che, come accennato, ha modificato il Codice dei beni culturali e del paesaggio affidando gli interventi operativi di tutela, conservazione, valorizzazione, gestione dei beni culturali ad archeologi, archivisti, bibliotecari, demotno-antropologi, antropologi fisici, restauratori di beni culturali e collaboratori restauratori di beni culturali, esperti di diagnostica e di scienze e tecnologia applicate ai beni culturali e storici dell’arte.

Nell’intanto, mentre il Decreto Ministeriale del 23 dicembre 2014, “Organizzazione e funzionamento dei musei statali”, ribadiva l’esigenza di stabilire standard di funzionamento e sviluppo coerenti con quelli formulati dall’ICOM e dall’*Atto di indirizzo* del 2001, di verificarne il rispetto, di valutare la economicità, l’efficacia e l’efficienza della gestione e la qualità dei servizi di valorizzazione, di adottare forme ancorché imprecise di *accountability*, si provvedeva all’istituzione della Scuola dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo²⁹ ad uso interno del MiBACT, anziché ridisegnare organicamente il sistema della formazione universitaria e professionale.

Cogliendo l’opportunità offerta dalla Legge 14 gennaio 2013 n. 4, “Disposizioni in materia di professioni non organizzate”, che consente ai professionisti non iscritti in Ordini di costituire specifiche associazioni professionali, si avviava così una discussione relativa al potenziale riconoscimento di una o più figure professionali da parte di una associazione di professionisti museali e prendeva il via una serie di incontri delle commissioni tematiche interessate di ICOM Italia per una ulteriore revisione della carta delle professioni, di cui dà ampiamente conto il documento *Professionalità e funzioni essenziali del museo alla luce della riforma dei musei statali*, emanato nel 2017³⁰. In merito alla formazione il documento affermava che

Oggi non esiste un percorso formativo specifico per le professioni museali. Le numerose lauree esistenti non offrono la possibilità di ottenere un’adeguata formazione in museologia. Le scuole di specializzazione – organizzate per ambiti disciplinari e non per funzione – non risultano attualmente professionalizzanti in questo campo, anche se alcune di esse hanno introdotto nei piani di studio insegnamenti di museologia, educazione al patrimonio, legislazione di settore, gestione museale³¹.

Lo stesso documento considerava

²⁹ D.M. 17 dicembre 2015 di approvazione dello Statuto della Fondazione di partecipazione “Scuola dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo”.

³⁰ <<https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/07/ICOMItalia.Professionalit%C3%A0FunzioniEssenzialiMuseo.2017.pdf>>, 13.01.2022.

³¹ *Ibidem*.

indispensabile aprire un tavolo di discussione con l'Università e con gli enti accreditati per la formazione e l'aggiornamento al fine di costruire insieme proposte strutturate e in linea con le competenze richieste ai professionisti, che permettano loro di lavorare in istituti museali che da tempo hanno ampliato le competenze nel campo sociale e che si propongono come luoghi di consapevolezza per le comunità di riferimento.

Una nuova speranza per il superamento di questo limite veniva tuttavia dall'insediamento, avvenuto il 12 luglio del 2017, della Commissione Paritetica Consiglio Superiore dei Beni Culturali e del Paesaggio-Consiglio Universitario Nazionale, istituita a seguito della Legge 22 luglio 2014, n. 110, concernente la "Modifica al codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in materia di professionisti dei beni culturali, e istituzione di elenchi nazionali dei suddetti professionisti".

2. *Gli esiti della Commissione Paritetica CSBCP-CUN*

Presieduta dai rispettivi presidenti dei consigli, Carla Barbati e Giuliano Volpe, e composta, per il Consiglio Superiore dei Beni Culturali, da Francesca Cappelletti, Alberto Petrucciani e Massimo Montella, la Commissione veniva salutata come un evento in un certo senso "storico", in quanto per la prima volta dal 1974³² i due ministeri dei beni culturali e dell'università confermavano la volontà di operare insieme per garantire un miglioramento della formazione universitaria e una maggiore attività di ricerca, tutela e valorizzazione.

In linea con quanto già discusso a Macerata nel 2015 in occasione del dibattito sulle novità apportate alla Convenzione di Faro e dati i tempi ristretti in cui si era trovata ad operare a fine legislatura, la Commissione si era indirizzata essenzialmente su due temi: la creazione di unità territoriali integrate MiBACT-MIUR e la predisposizione di alcune linee per una revisione e migliore qualificazione della formazione universitaria a partire dalla definizione dei profili professionali nel campo del patrimonio culturale. Piuttosto che modificare i corsi di studio esistenti, difatti, la Commissione aveva ritenuto più utile procedere alla definizione dei profili in uscita, sulla base dei quali le università avrebbero potuto autonomamente rivedere la propria offerta di ogni livello. Avvalendosi del lavoro svolto dalla DG Educazione e Ricerca nella definizione dei profili delle professioni dei beni culturali non regolamentate da ordini professionali, che contemplava le figure di archeologi, archivisti, bibliotecari, demotnoantropologi, antropologi fisici e storici dell'arte, indicati dalla Legge 22 luglio 2014, n. 110, era stata in aggiunta elaborata, tenendo conto di tutto il lungo *iter* fin qui richiamato, una scheda specifica per le figure relative alle

³² Anno di istituzione del Ministero dei Beni Culturali.

professioni museali, la cui redazione, dettagliata nell'allegato 2.8 della relazione conclusiva³³, si deve a Massimo Montella.

Come per tutti i profili, venivano date indicazioni sulla formazione in modo che, come raccomandato, si potesse fornire una più solida formazione di base per la laurea triennale, una maggiore qualificazione disciplinare per la laurea magistrale e una apertura degli orizzonti interdisciplinari per il terzo livello, garantendo una netta distinzione dei programmi e una più chiara diversificazione dei docenti destinati alle attività didattiche, in particolare per il terzo ciclo. Una specifica attenzione veniva richiesta in favore delle scuole di specializzazione, una delegazione dei cui direttori era stata ascoltata durante i lavori, per qualificarle maggiormente con standard omogenei nazionali, docenti di alto profilo, con impostazioni interdisciplinari e con l'acquisizione di capacità nel campo della gestione, progettazione, pianificazione, comunicazione, passando da una logica prevalentemente disciplinare ad una orientata realmente verso gli sbocchi professionali. La proposta di estenderla da due a tre anni, utilizzando l'ultimo come tirocinio presso un museo, avrebbe consentito il duplice vantaggio di formare un bagaglio di esperienze sul campo da parte degli studenti e di potere trovare nuova linfa per le ricerche e le attività pratiche per gli istituti museali, secondo un disegno già auspicato da Giulio Carlo Argan negli anni '50 del Novecento e mai attuato³⁴.

Relativamente alle figure operanti nel museo, venivano dettagliati nove profili: il direttore, il conservatore, il responsabile amministrativo, il *registrar*, il responsabile dei servizi educativi, il responsabile tecnico della sicurezza, il coordinatore dei servizi di custodia e accoglienza del museo, l'operatore dei servizi di accoglienza e custodia, l'esperto in marketing e comunicazione, per ciascuno dei quali venivano indicate competenze, abilità, conoscenze di livello avanzato, intermedio e base, in modo da fornire utili indicazioni per la progettazione dei futuri corsi di studio. *Last but not least*, onde evitare il rischio di arbitarietà nei concorsi, erano specificati i requisiti per l'accesso all'incarico.

3. Livelli Uniformi di Qualità dei musei e professioni dei beni culturali, un problema ancora aperto

Come ricordato dalla prof.ssa Cerquetti, il fatto che la Commissione Paritetica CSBCP-CUN fosse stata istituita a seguito della L. 22 luglio 2014, n. 110,

³³ Allegato 2, *I profili professionali nel campo dei beni culturali. Un contributo per una migliore qualificazione dei percorsi universitari*, 2.8, *Professioni museali*.

³⁴ Argan 1957. In particolare Argan asseriva che uno stabile e funzionale rapporto tra museo e università avrebbe permesso ai giovani di formarsi assai meglio e al museo di arricchire le proprie conoscenze scientifiche e di avere personale specializzato a titolo gratuito, esattamente come avveniva nel caso dei tirocini previsti per le facoltà, ad esempio, mediche.

il cui art. 9-bis³⁵ non fa riferimento alle professioni dei musei, ha comportato che il conseguente esito normativo, il D.M. 244 del 20 maggio 2019³⁶, non preveda, tra i profili lavorativi dei beni culturali, quelli museali. Di nuovo assumendo criteri disciplinari, il documento esclude quelli professionali, ammettendo come corollario che uno storico dell'arte, un archeologo, un antropologo posseggano, a percorsi formativi rimasti pressoché identici da tempo salvo poche eccezioni, le abilità e le competenze per potere dirigere un museo o lavorarvi.

Eppure il decreto emanato il precedente anno dallo stesso Ministero, il D.M. 21 febbraio 2018 sui “Livelli Uniformi di Qualità dei musei”³⁷, muovendo dall’*Atto di indirizzo* del 2001, dai lavori della “Commissione Montella”, dal *Codice Etico* dell’ICOM, prevede, all’interno del macro-ambito dedicato all’Organizzazione, punto 5, che:

la presenza di specifiche figure professionali nell’organigramma di un istituto o nella struttura dell’ente titolare costituisce un aspetto essenziale per assicurare la corretta gestione di un museo, e la capacità di definire un efficace progetto culturale, coerente con la missione del museo e con adeguate azioni di fruizione e valorizzazione.

Nei documenti di riconoscimento/accreditamento per i musei non statali prodotti dalle Regioni, l’individuazione delle figure professionali e/o delle funzioni che necessariamente devono essere assicurate da ogni istituto (o nell’ambito di una rete museale) costituisce un presupposto fondante.

Le figure individuate sono quelle del direttore, curatore, responsabile dei servizi educativi, responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie, responsabile delle pubbliche relazioni, marketing e *fundraising*, personale addetto ai servizi di vigilanza e accoglienza, cui va aggiunto il responsabile della sicurezza, conseguente alla necessaria applicazione delle normative nazionali. Purtroppo, i livelli essendo molto più snelli rispetto all’Atto del 2001, non si specificano le abilità necessarie ma si richiedono solo comprovate competenze ed esperienze, rimandando, tra la corposissima documen-

³⁵ Art. 9-bis – *Professionisti competenti ad eseguire interventi sui beni culturali*: «1. In conformità a quanto disposto dagli articoli 4 e 7 e fatte salve le competenze degli operatori delle professioni già regolamentate, gli interventi operativi di tutela, protezione e conservazione dei beni culturali nonché quelli relativi alla valorizzazione e alla fruizione dei beni stessi, di cui ai titoli I e II della parte seconda del presente codice, sono affidati alla responsabilità e all’attuazione, secondo le rispettive competenze, di archeologi, archivisti, bibliotecari, demotnoantropologi, antropologi fisici, restauratori di beni culturali e collaboratori restauratori di beni culturali, esperti di diagnostica e di scienze e tecnologia applicate ai beni culturali e storici dell’arte, in possesso di adeguata formazione ed esperienza professionale».

³⁶ <<https://dger.beniculturali.it/wp-content/uploads/2021/02/Guida-alle-professioni-dei-beni-culturali-individuate-dall-art.-9-bis-del-Codice-dei-Beni-Culturali-e-del-Paesaggio.pdf>>, 14.01.2022.

³⁷ <https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1513242561113_Allegato_I_-_LUQ.pdf>, 14.01.2022.

tazione prodotta da ICOM, all'agile Codice Etico³⁸ piuttosto che alla Carta Nazionale delle Professioni Museali.

Stando così le cose viene da domandarsi, iniziato il processo di accreditamento per entrare a far parte del Sistema Museale Nazionale in attuazione della Riforma Franceschini, cui possono accedere tutti gli istituti a chiunque appartenenti previa domanda e compilazione di una scheda di autovalutazione, cosa possa essere barrato nelle relative caselle dai responsabili degli innumerevoli musei italiani, disomogenei per tipologia, grandezza, risorse ecc., e, soprattutto, quanto questo possa rispondere, in assenza di organi di verifica, alla realtà. Esclusi i musei statali, oggetto della maggior parte delle normative e delle risorse, il funzionario comunale responsabile dell'Ufficio Cultura verrà indicato come direttore? I volontari impiegati per tenere aperti i musei, specie di ridotte dimensioni, saranno assunti, almeno sulla carta, come addetti ai servizi di accoglienza?

Il dubbio, specie da parte di chi scrive, avendo collaborato in più occasioni alla redazione di schede di autovalutazione dei musei e alla formazione di studenti che fossero in grado di compilarle con la necessaria cognizione di causa, resta ed appare comprovato da una serie di scambi con il coordinamento regionale di ICOM Marche, che, nell'ambito di una recente indagine presentata il 29 aprile 2021 nel corso di un incontro sulla figura del responsabile dei servizi educativi, ha avuto modo di registrare delle discrasie.

ICOM per parte sua, come avrà modo di meglio articolare la presidente Adele Maresca Compagna, non ha mai cessato di mantenere alta l'attenzione sulle figure professionali attraverso incontri, assemblee e convegni di cui ricordo soprattutto quello tenuto nel novembre 2019 all'Università di Roma Tre avente ad oggetto *Il Museo oggi. Le professioni del patrimonio culturale: formazione, esperienze, prospettive*. La pandemia e le conseguenti chiusure hanno poi moltiplicato le occasioni di riflessione, molte delle quali rinvenibili tramite i social che ne hanno amplificato i destinatari.

Specie le nuove attività che i musei si sono trovati a svolgere da remoto hanno evidenziato la necessità di riconoscere e formare ulteriori figure, come gli educatori museali interpreti del patrimonio – per i quali va menzionata l'intensa attività promossa da Silvia Mascheroni – gli *storytellers*, i *social media managers*, gli addetti alla gestione delle emergenze, per fare solo alcuni esempi. Molte università, alcune delle quali mai si erano interessate prima a questi aspetti, hanno dato spazio a incontri e interviste con direttori, conservatori e professionisti museali di vario ambito, con risultati differenti ma che hanno almeno avuto il risultato di avere posto l'attenzione su discipline, come la Museologia, finora considerate ancillari rispetto alle più blasonate Storie dell'Arte, Archeologie ecc.

³⁸ <<https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/02/ICOMItalia.CodiceEticoICOMItalia.pdf>>, 14.01.2022. Per lo specifico aspetto del personale si vedano i punti 1.11-1.18.

La Scuola dei Beni e delle Attività Culturali, da parte sua, si è fatta promotrice di conferenze e corsi sulle recenti tematiche, potendo contare su risorse e contatti, e il 18 febbraio 2021 ha organizzato una giornata dedicata a *Saperi e competenze per il patrimonio culturale. Profili e formazione*, nell'ambito della quale è stato presentato il progetto europeo *Charter*, volto a sviluppare una strategia di livello europeo per le professioni del patrimonio culturale.

Tuttavia, in questa magmatica situazione, si impone la necessità di riflettere su una strategia comune, evitando la duplicazione di attività e tenendo presente che, per legge, l'unico ente deputato a rilasciare diplomi abilitanti è, in Italia, l'Università, che dovrebbe quindi essere costantemente presente, insieme alle associazioni di settore, al Ministero e altri istituti, nel dibattito sul riconoscimento delle figure professionali dei musei, per potere progettare percorsi che tengano conto del pregresso e della situazione attuale, reclutando esperti, evitando inutili sovrapposizioni e reciproche diffidenze, e garantendo agli studenti la possibilità di ricevere un titolo che consenta loro di accedere ad una professione certa³⁹.

Su questa strada l'università di Macerata, grazie al progetto di Massimo Montella, si è sempre avviata e tutti noi, che abbiamo condiviso le sue idee, intendiamo continuare ad impegnarci per difenderne l'eredità.

Riferimenti bibliografici / References

- Argan G.C. (1957), *La crisi dei musei italiani*, «Ulisse», n. XXVII, pp. 1397-1410.
- Barrella N. (2020), *Professioni del patrimonio e formazione multidisciplinare: la lezione di Massimo Montella*, in Dragoni 2020, pp. 459-465.
- Cerquetti M. (2022), *Un punto di vista interno*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 12, Atti della giornata di studio “L'eredità di Massimo Montella”, a cura di M. Cerquetti e P. Dragoni, pp. 17-32.
- Colpo I., Di Mauro A., Ghedini F., a cura di (2010), *Standard nazionali di qualità per le professioni nei musei*, Roma: Quasar.
- Criteri Tecnico-scientifici* (2001), *Criteri Tecnico-scientifici e standard di qualità per i musei*, «Notiziario del Ministero per i beni e le attività culturali», XV, gennaio-dicembre, pp. 65-67.

³⁹ Recentemente si è aperto un canale di discussione tra i direttori delle diverse scuole di specializzazione, senza che però si siano raggiunti risultati fattivi. Da segnalare è anche il già citato progetto *Charter. European Cultural Heritage Skills Alliance*, che sta cercando di disegnare i percorsi di formazione sulla base delle competenze necessarie per svolgere le professioni della cultura. A questi temi è anche stato dedicato Taormina 2021.

- Dragoni P. (2010), *Processo al museo. Sessant'anni di dibattito sulla valorizzazione museale in Italia*, Firenze: Edifir.
- Dragoni P., a cura di (2020), *Verso Il capitale culturale. Contributi di Massimo Montella (1977-2004)*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Speciale per i 10 anni della rivista.
- Garlandini A. (2010), *I musei italiani per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale*, in Montella, Dragoni 2010, pp. 19-42.
- Feliciati P., a cura di (2016), *La valorizzazione dell'eredità culturale in Italia*, Atti del convegno, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 5.
- La Monica D., Pellegrini E., a cura di (2009), *Regioni e musei: politiche per i sistemi museali dagli anni Settanta a oggi*, Atti del Convegno (Pisa, Scuola Normale Superiore, 4 dicembre 2007), Pisa: LARTTE.
- Marchi G. (2001), *Criteri e standard per la gestione dei musei*, «Aedon», n. 2, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2001/2/marchi.htm>>, 13.02.2022.
- Montella M., Dragoni P. (2010), *Musei e valorizzazione dei Beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Bologna: Clueb-eum.
- Negri M., Sani M. (2001), *Museo e cultura della qualità*, Bologna: Clueb.
- Polito M.T. (2006), *L'indagine della Corte dei Conti sui musei di enti locali*, «Notiziario», Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali, n. XXI, pp. 61-64.
- Sciullo G. (2001), *Musei e codecisione delle regole*, «Aedon», n. 2, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2001/2/sciullo.htm>>, 13.02.2022.
- Standard per i musei italiani* (1999), Conferenza delle Regioni: Bologna 28-9-1999, dattiloscritto.
- Taormina A., a cura di (2021), *Lavoro culturale e occupazione*, Milano: Franco Angeli.
- Volpe G. (2016), *Abilità professionali e percorsi formativi*, in Feliciati 2016, pp. 95-105.

L'ultima fase del lungo impegno di Massimo Montella per il rinnovamento del mondo e delle professioni dei beni culturali

Giuliano Volpe*

Abstract

Il contributo introduce la tavola rotonda su “I profili professionali dei beni culturali e dei musei dopo il D.M. 244 del 20 maggio 2019”.

The paper introduces the round table on “The professional profiles of cultural heritage and museums after the D.M. 244 of May 20, 2019”.

Parlare dell'eredità di Massimo Montella induce ciascuno di noi a parlare innanzitutto anche del proprio rapporto personale con Massimo e dell'eredità che ha lasciato in ciascuno di noi.

Mi consentirete pertanto di dedicare qualche parola al mio rapporto con Massimo, in realtà sviluppatosi alquanto recentemente, più o meno a partire dal 2012-2013, quando ero rettore dell'Università di Foggia e componente

* Giuliano Volpe, Presidente Federazione Consulte Universitarie di Archeologia, Professore ordinario di Metodologie della ricerca archeologica, Dipartimento di Ricerca e Innovazione Umanistica, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”, Str. Della Torretta, 70122 Bari, e-mail: giuliano.volpe@uniba.it.

del Consiglio Superiore Beni Culturali e Paesaggistici del MiBACT, in rappresentanza delle regioni italiane, ed entrai in contatto con lui per il tramite del comune amico Daniele Manacorda. Fu una sorta di “amore a prima vista” tra noi, tante erano le cose in comune che rapidamente scoprimmo di avere. Massimo diventò presto per me un riferimento fisso per tutte le questioni relative alla politica del patrimonio culturale, ambito per il quale lo considero a pieno titolo un mio maestro. Entrammo in maggiore confidenza in occasione del convegno che volli organizzare a Foggia nel 2013¹, al quale partecipò con un contributo elaborato insieme a Daniele Manacorda, dal titolo che era già tutto un programma: *Per una riforma radicale del sistema di tutela e valorizzazione*². Da allora i nostri contatti sono stati continui, fino a lavorare insieme in un bel PRIN sull’archeologia pubblica³. Avevo talmente bisogno dei suoi consigli che quando nel 2016 si liberò un posto in Consiglio Superiore, di cui dal 2014 ero diventato presidente, suggerii al ministro Franceschini il suo nome e così dal maggio del 2017 fu con me in Consiglio (quella del 23.05.17 fu la prima riunione, alla quale dovette però rinunciare per motivi di salute). Ai lavori del Consiglio partecipò sempre con grande passione, intelligenza e straordinaria competenza, nonostante i problemi di salute sempre più pressanti e preoccupanti. In quell’ultimo anno della mia presidenza Massimo fu per me un vero fratello maggiore. Mi fece sentire molto meno solo in alcune battaglie. Era anche un piacere mangiare qualcosa insieme prima della seduta, ricevere i suoi consigli, conoscere dalla sua voce il suo anomalo e così affascinante percorso di studi, di impegno e di vita.

Così quando riuscì a organizzare una seduta congiunta del CUN e del Consiglio Superiore alla presenza dei due ministri, Valeria Fedeli e Dario Franceschini, il 12 luglio del 2017⁴ e riuscì a ottenere la costituzione di un gruppo di lavoro paritetico per elaborare una serie di proposte sui profili professionali, sulla revisione dei percorsi formativi e sugli ormai famosi “policlinici del patrimonio culturale”, ovviamente non potevo sperare di meglio che avere Massimo in quella commissione presieduta da me e dall’amica Carla Barbati⁵.

Il gruppo di lavoro tenne sei riunioni tra il 28.09.2017 e l’11.01.2018 con un ritmo assai serrato (28.09.2017; 16.10.2017; 2.11.2017; 17.11.2017; 20.12.2017; 11.1.2018) e produsse una relazione corredata da vari allegati⁶. Uno dei punti essenziali riguardava i profili professionali, in modo da collegarli meglio ai percorsi formativi universitari, anche in relazione al lavoro che si stava conducendo contestualmente alla Direzione generale Educazione e ricer-

¹ Volpe 2014.

² Manacorda, Montella 2014.

³ Volpe 2019a.

⁴ Volpe 2019b, pp. 339-346.

⁵ Ivi, pp. 299-305.

⁶ Ivi, pp. 350-364.

ca in applicazione della L. 110/2014 con l'introduzione dell'art. 9-bis nel Codice dei beni culturali e del paesaggio. L'impegno preziosissimo di Massimo si concentrò in particolare sulla definizione delle professioni museali, che, com'è noto, non sono incluse tra quelle individuate dalla Legge 110 (archeologi, archivisti bibliotecari, demoetnoantropologi, antropologi fisici, restauratori, esperti di diagnostica e di scienze applicate ai beni culturali, storici dell'arte), distinti in tre fasce, poi formalizzate nel D.M. 244/2019 e nei rispettivi elenchi. Quell'assenza era e resta un'assurdità anche alla luce delle recenti novità delle riforme Franceschini, che avevano separato le competenze della tutela da quelle della valorizzazione, avevano portato alla istituzione della Direzione generale Musei, dei poli museali, poi direzioni regionali musei, dei musei e parchi dotati di autonomia, dell'avvio del sistema museale nazionale, nonché della legge sui Musei (D.M. 23.12.2014).

L'impegno forte di Massimo puntava ad affermare la necessità di separare anche le figure professionali, rifiutando l'idea che bastasse una formazione disciplinare nel campo dell'archeologia o della storia dell'arte per occuparsi di un museo modernamente inteso. Così Massimo si fece carico di elaborare *ex novo* la scheda sulle professioni museali (allegato 2.8), riprendendo un lavoro già sviluppato in una precedente commissione di cui aveva fatto parte al tempo del ministro Rutelli.

Ho ritenuto utile in questa occasione riprendere tutti i verbali di quelle riunioni (oltre ai verbali delle riunioni del Consiglio Superiore che avevano visto la partecipazione di Massimo), ritrovando i vari spunti da lui sviluppati nei suoi vari interventi. Ne estrapolo alcuni sintetizzati nei verbali (non sono le sue esatte parole, ma riprendono bene i concetti da lui espressi, perché le sedute erano registrate e trascritte alquanto analiticamente; durante la mia presidenza ottenni anche che i verbali del Consiglio, sia pur privi degli interventi specifici, fossero pubblicati sotto forma di ampi resoconti sul sito del ministero).

Forte è sempre stata la sua insistenza sulla concezione del

patrimonio inteso nell'accezione inglese di *Cultural Heritage* ai fini della valorizzazione. Per fare in modo che i giovani abbiano un minimo di possibilità di far questo, il MiBACT dovrà definire le abilità legate ai profili professionali. Bisognerà altresì soffermarsi sulle scuole di specializzazione che sono state rieditate con la logica dell'approccio disciplinare e non dello sbocco professionale, sovrapponendosi con i dottorati che avrebbero come sbocco la ricerca. Le scuole di specializzazione avrebbero dovuto essere professionalizzanti. Le Università d'altra parte organizzano l'ordinamento didattico in base ai fondi e ai docenti disponibili. È importante che si ottenga la definizione di questi profili con le relative abilità, anche perché il settore riguarda anche le regioni e gli enti locali. Occorrono norme. Sarebbe importante anche definire gli standard di dotazione che consentirebbero peraltro il controllo del cittadino nel rispetto delle autonomie.

In un'altra occasione ha illustrato «il frutto della ricerca fatta a suo tempo e confluito nel volume *Professioni e mestieri per il patrimonio culturale* a cura del Ministero del lavoro e della previdenza sociale, cofinanziato dal Fondo

sociale dell'Unione europea e dalla Regione Lombardia, in cui sono stati individuati i profili professionali e definiti i livelli minimi degli standard», e ha condiviso un documento relativo al lavoro svolto nella commissione Rutelli proponendo di partire dal lavoro già fatto. Massimo ha quindi illustrato «i 5 profili relativi ai musei ivi delineati: direttore, conservatore, responsabile dei servizi educativi, coordinatore dei servizi di custodia e accoglienza e responsabile per la sicurezza».

E ancora, ha invitato a «formulare anche le linee guida che individuino tutto il percorso formativo, definendo i livelli minimi con i profili e le abilità, in modo che trovi corrispondenza sia in ambito statale che in ambito territoriale, e i criteri per il reclutamento, posto che oggi le Università organizzano i corsi di studio più in base ai docenti che hanno che in base alle figure professionali richieste» e ribadito con forza che «servono figure che sappiano alla fine del percorso mettere a disposizione le proprie conoscenze per la valorizzazione, per la tutela o per la catalogazione».

Ancora, ricordo il suo forte impegno nel «dare un senso all'offerta formativa e in alternativa a figure professionali mono-disciplinari individuare figure professionali multidisciplinari».

Si soffermava più volte inoltre sulla figura del responsabile della comunicazione, non indicata tra i nuovi profili, affermando che essa poteva essere «riassorbita nelle figure del responsabile del marketing, per quanto riguarda la comunicazione istituzionale esterna e dal responsabile dei servizi educativi, per quanto riguarda la comunicazione intesa come offerta del museo». Insomma ritroviamo in questi interventi alcuni dei temi cari a Massimo, da lui approfonditi in tanti anni di studio, di riflessione e di sperimentazione.

Sono questi, ovviamente, solo pochi cenni, sufficienti però a far emergere quale sia stato il suo apporto anche in quel lavoro, faticoso ed entusiasmante, chiuso a gennaio del 2018, dopo il passaggio in Consiglio Superiore e al CUN. La relazione fu trasmessa ai ministri Fedeli e Franceschini il 5 febbraio, e fu poi dotata anche del parere favorevole del capo dell'Ufficio Legislativo Paolo Carpentieri (13.03.2018) e infine fu riversata in una bozza di accordo di programma tra i due ministeri, che però si arenò nelle sabbie mobili del gabinetto del MIUR. Ci furono le elezioni del nuovo Parlamento il 4 marzo del 2018 e arrivò poi il governo giallo-verde di Giuseppe Conte (1.06.2018), con il ministro Alberto Bonisoli che bloccò tutto, nel tentativo alquanto maldestro di smontare le riforme Franceschini. L'11 giugno si tenne l'ultima seduta del Consiglio Superiore da me presieduto e presentai una sorta di bilancio⁷. Il punto n. 9 di quella relazione era dedicato proprio ai rapporti MIUR-MiBACT e ai temi affrontati da quel gruppo di lavoro, in particolare i «policlinici del patrimonio culturale» e i profili professionali. La mia conclusione era amara:

⁷ Volpe 2019b, pp. 21-39.

«Non posso nascondere la mia delusione nel registrare, al termine del nostro mandato, che il lavoro di questa Commissione non abbia avuto il seguito sperato e che l'accordo tra i due Ministeri non sia stato sottoscritto»⁸. Si è dovuto attendere il dicembre del 2020 per riuscire a far sottoscrivere un protocollo tra MUR (che aveva perso l'Istruzione) e MiBACT (poi diventato MiC), con i ministri Gaetano Manfredi e Dario Franceschini. Finalmente sta per insediarsi ufficialmente il Comitato di indirizzo composto da 6 componenti, tra cui chi scrive, con la speranza di riprendere quel progetto.

Durante i lavori della nostra commissione avevo visto Massimo ottimista, tanto che mi aveva più volte confessato la gioia nel vedere finalmente portare a termine un progetto che lo aveva impegnato praticamente per tutta la vita, e mi era grato perché era convinto che con la nostra determinazione avremmo portato a casa il risultato, dopo tanti fallimenti.

È per questo che non posso nascondere un motivo di profonda delusione per aver dovuto riscontrare in quel caso (come in altri per la verità, ma il discorso ci porterebbe lontani) un fallimento, non avendo potuto regalare a Massimo un risultato che attendeva da sempre.

Negli ultimi tempi, infatti, era prevalso in lui lo scoramento, come emerge con drammatica forza dalle pagine che volle scrivere nel volume in onore del comune amico Daniele Manacorda⁹, che rappresentano forse l'ultimo suo scritto prima della sua scomparsa: «giunti ormai al pensionamento, bisogna ammettere che abbiamo perso»¹⁰, così apriva il suo breve denso articolo. Anche se lasciava uno spiraglio di fiducia, precisando «almeno finora»¹¹. Così, dopo aver ripercorso i vari tentativi effettuati, le commissioni di cui aveva fatto parte, i documenti, gli appelli, lo chiudeva:

Ma, benché sia diabolico perseverare nell'errore, da ultimo mi sono perfino impegnato insieme a Giuliano Volpe nella commissione mista fra il Consiglio superiore per i beni culturali e paesaggistici e il CUN costituita fra l'altro per elaborare i profili del personale da impiegare nei nostri musei per le attività di valorizzazione, nonché per rivedere conseguentemente l'attuale offerta formativa universitaria. Nell'elaborato finale si prevedeva perfino che per gestire un museo occorresse sapere anche di management e perfino di marketing. Chi sa lo scandalo! Ma tranquilli: ancora una volta non se ne è fatto nulla¹².

Nella nota redazionale posta in fondo all'articolo volemmo non solo precisare che tra la consegna del testo e la pubblicazione del volume Massimo ci aveva lasciati ma anche aggiungere una considerazione:

⁸ *Ibidem.*

⁹ Montella 2019.

¹⁰ Ivi, p. 489.

¹¹ *Ibidem.*

¹² Ivi, p. 490.

Ma siamo certi di una cosa: non è vero, come lui pure tristemente afferma in apertura, che “abbiamo perso”. La lezione di Massimo per un profondo rinnovamento nel campo del patrimonio culturale ha vinto e rappresenta una viva e preziosa eredità per chi vorrà proseguire il suo impegno¹³.

È questo l'impegno che credo dobbiamo tutti noi rispettare per tener viva l'eredità di Massimo.

Abbiamo invitato alla tavola rotonda alcune persone rappresentative del complesso mondo dei musei, dall'ICOM. A loro abbiamo posto le seguenti domande:

- 1) Si condivide la necessità di definire le professioni dei musei distinguendole da quelle disciplinari dello storico dell'arte e dell'archeologo? Quali dovrebbero essere le figure professionali da riconoscere, i relativi percorsi formativi e i requisiti per l'accesso all'incarico? Quanto proponeva Massimo Montella in seno alla Commissione Paritetica CSB-CP-CUN (Allegato 2.8, *Professioni museali*, pp. 44-64) può considerarsi ancora valido? Come si potrebbe/dovrebbe procedere per arrivare ad un riconoscimento di tali figure? Come potrebbero dotarsene i musei, in particolare quelli di piccole e medie dimensioni?
- 2) In assenza di figure professionali riconosciute qual è il ruolo della formazione universitaria rispetto alla formazione fornita dalla Scuola del Patrimonio? Quali percorsi per quali figure?
- 3) Come potrebbero dialogare università e musei per progettare e gestire i percorsi di formazione?

Riferimenti bibliografici / References

- Manacorda D., Montella M. (2014), *Per una riforma radicale del sistema di tutela e valorizzazione*, in Volpe 2014, pp. 75-85.
- Montella M. (2019), *Il patrimonio deve migliorare la vita delle persone*, in *Una lezione di archeologia globale. Studi in onore di Daniele Manacorda*, a cura di M. Modolo, S. Pallecchi, G. Volpe, E. Zanini, Bari: Edipuglia, pp. 489-490.
- Volpe G., a cura di (2014), *Patrimoni culturali e paesaggi di Puglia e d'Italia tra conservazione e innovazione*, Atti delle Giornate di Studio (Foggia, 30 settembre e 22 novembre 2013), Bari: Edipuglia, pp. 23-42.

¹³ *Ibidem*.

- Volpe G. (2019a), *Archeologia al futuro. Teoria e prassi dell'archeologia pubblica*, in *L'archeologia pubblica prima e dopo l'archeologia pubblica*, a cura di M. Cerquetti, P. Dragoni, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 9, pp. 9-23.
- Volpe G. (2019b), *Il bene nostro. Un impegno per il patrimonio archeologico*, Bari: Edipuglia.

Adele Maresca Compagna*

1. Si condivide la necessità di definire le professioni dei musei distinguendole da quelle disciplinari dello storico dell'arte e dell'archeologo? Quali dovrebbero essere le figure professionali da riconoscere, i relativi percorsi formativi e i requisiti per l'accesso all'incarico? Quanto proponeva Massimo Montella in seno alla Commissione Paritetica CSBCP-CUN (Allegato 2.8, Professioni museali, pp. 44-64) può considerarsi ancora valido? Come si potrebbe/dovrebbe procedere per arrivare ad un riconoscimento di tali figure? Come potrebbero dotarsene i musei, in particolare quelli di piccole e medie dimensioni?

L'ampia e articolata introduzione di Patrizia Dragoni, che ha fornito un'attenta ricostruzione dei problemi e delle posizioni registrate negli ultimi vent'anni, mi esime dal ricordare passaggi particolari di cui ICOM Italia è stato protagonista e mi consente di riassumere in modo sintetico il nostro punto di vista in merito ai quesiti che ci sono stati posti.

Concordo pienamente con l'analisi e la raccomandazione di fondo, espressa

* Adele Maresca Compagna, Presidente ICOM Italia, e-mail: presidente@icom-italia.org.

nella relazione finale, elaborata nel 2018, della Commissione Paritetica dei Consigli superiori del MiBACT e del MIUR presieduti da Giuliano Volpe e Carla Barbati: vale a dire la necessità di uscire dagli stretti ambiti disciplinari di storico dell'arte, archeologo, demo-etno-antropologo, archivista, bibliotecario, e di colmare la separazione generalmente riscontrata tra formazione e mondo del lavoro e delle professioni.

ICOM ritiene infatti che, almeno nell'ambito museale, sia necessario superare l'attuale definizione dei profili delineati per il reclutamento e l'avanzamento all'interno del Ministero, profili confermati di recente nel D.M. 244/2019 che descrive le figure indicate all'art. 9-bis del Codice dei beni culturali e del paesaggio, in base alla L. 110/2014.

A nostro avviso, e abbiamo cercato di metterlo in evidenza nella *Carta delle professioni museali* del 2005 e nel successivo *Quaderno Professionalità e funzioni essenziali del museo alla luce della riforma dei musei statali* del 2017, occorre individuare le professioni sulla base delle responsabilità, funzioni e attività da svolgere, descrivendo quindi conoscenze, competenze, abilità necessarie per ciascuna di esse. È su di esse che vanno costruiti percorsi formativi adeguati (non solo accademici), spesso compositi e multidisciplinari, ed esperienze individuali sul campo, utili ad allargare l'imprescindibile formazione culturale di base.

A queste posizioni era arrivata del resto anche la *Commissione ministeriale per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, istituita nel dicembre 2007 e presieduta da Massimo Montella, le cui conclusioni sono state riprese nel volume a cura di Montella e Dragoni, *Musei e valorizzazione dei beni culturali*, pubblicato nel 2010. In particolare, a conclusione dei lavori della III sottocommissione dedicata alle professioni, sui quali si aprì poi un confronto nel Convegno di Padova del 2008¹, furono proposte, oltre agli addetti ai servizi di custodia e accoglienza, 4 figure apicali indispensabili per gestire un museo di medie dimensioni (direttore, conservatore, responsabile dei servizi educativi, responsabile tecnico della sicurezza), con la possibilità nei musei più piccoli di accorpare più funzioni in una stessa figura.

Sono in pratica le stesse figure (alle quali sono stati aggiunti anche il responsabile di pubbliche relazioni/marketing/fundraising, il responsabile della comunicazione, il responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie) definite nell'allegato 1 del D.M. 113/2018 come essenziali per l'accREDITAMENTO di un museo nel Sistema Museale Nazionale. Funzioni diverse alle quali corrispondono precise competenze non facilmente riconducibili ad un'unica persona e per questo la via suggerita ai musei più piccoli è la condivisione di professionisti fra più musei organizzati in rete.

Le indicazioni del decreto, a cui si è arrivati attraverso una Intesa in sede

¹ Cfr. Colpo *et al.* 2010.

di Conferenza unificata, cioè attraverso una condivisione fra i diversi livelli di governo, dovrebbero costituire un riferimento e un modello per tutti i musei italiani, e ad esso dovrebbe adeguarsi il reclutamento negli istituti museali e nei luoghi della cultura aperti al pubblico, a prescindere dalla loro proprietà.

Per questo motivo ICOM Italia ha richiesto al Ministro di collegare i finanziamenti per i musei statali e non statali al raggiungimento dei livelli di qualità previsti e di porre alla base dei prossimi bandi per l'assunzione del personale dei musei statali le funzioni previste dal D.M. 113/2018, alle quali ritiene si debba aggiungere quella di *registrar* e quella di responsabile dei progetti digitali (o *digital strategy manager*).

Non disperiamo infine che l'elenco dei professionisti individuati dall'art. 9-bis del Codice possa arricchirsi in futuro con figure professionali specifiche dei musei; infatti il legislatore ha previsto che queste professioni potranno essere integrate e precisate con riferimento ad una eventuale successiva normativa in materia di professioni museali.

Un recente segnale positivo, un principio di inversione di rotta rispetto ai profili "disciplinari" si può cogliere dalla possibilità di accesso alla qualifica dirigenziale tecnica del MiC attraverso un corso-concorso selettivo di formazione bandito dalla SNA in convenzione con la Scuola dei Beni e delle Attività Culturali². Per la prima volta, infatti, una parte del percorso formativo sarà tarato sulle diverse funzioni che andranno ad assumere, ad esempio, nel nostro settore, soprintendente o direttore di museo.

Concludendo questo primo giro di confronto vorrei ricordare infine che sull'individuazione delle professioni del patrimonio si continua a lavorare anche a livello europeo. Il programma *Erasmus+* ha finanziato una ricerca denominata *Charter*, che comporta un'analisi strategica delle competenze del patrimonio culturale e dei profili professionali. Del progetto è partner internazionale anche ICOM e a livello nazionale italiano la Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali³.

2. In assenza di figure professionali riconosciute qual è il ruolo della formazione universitaria rispetto alla formazione fornita dalla Scuola del Patrimonio? Quali percorsi per quali figure?

Certamente, per rispondere al secondo quesito proposto, non pensiamo che per le figure tecnico-scientifiche che operano nei musei si possa prescindere

² Cfr. art. 24, D.L. 14 agosto 2020, n. 104, "Misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia", convertito con modificazioni dalla L. 13 ottobre 2020, n. 126.

³ Si veda <https://charter-alliance.eu/wp-content/uploads/2021/09/D21_WP2_v3.pdf>, 16.02.2022.

dalla formazione universitaria di primo e secondo livello. Invece sulle scuole di specializzazione il giudizio non può essere univoco e riesce difficile confermare che esse siano oggi in grado di trasmettere tutte le conoscenze e competenze utili allo svolgimento delle funzioni museali, con una visione integrata dei problemi di programmazione, progettazione, gestione efficiente e sostenibile, valutazione dei risultati, e la consapevolezza degli approcci multidisciplinari necessari per studiare, curare, esporre, rendere accessibile e comunicare il patrimonio e i suoi significati, dialogare con i visitatori *on site* e *online*, relazionarsi con le comunità patrimoniali, con gli amministratori pubblici, con le altre istituzioni culturali, le associazioni, le imprese. Gli stessi tirocini condotti all'interno degli istituti spesso non sono accompagnati da un effettivo affiancamento dei funzionari dei musei, da una parte per mancanza di risorse umane disponibili, dall'altra per la genericità dei progetti concordati, talvolta non rispondenti alle effettive esigenze degli istituti e così l'esperienza degli studenti resta marginale e inferiore alle aspettative.

Per questi motivi ICOM ha accolto positivamente il progetto di una scuola nazionale "professionalizzante", legata al Ministero ma dotata di una sua autonomia, in grado di operare in modo più snello e flessibile rispetto alle università, individuando le materie da trattare sulla base dei fabbisogni formativi emersi e scegliendo i docenti (universitari, esperti, dirigenti e funzionari ministeriali con una vasta esperienza alle spalle) a livello nazionale, senza limitazioni "geografiche".

Già in seno alla "Commissione Montella", del resto, era emersa la proposta di prendere a prestito il modello francese dell'Institut du patrimoine, cioè un organismo in grado di formare i conservatori della funzione pubblica statale e territoriale. Il problema è che nell'attuazione che vi si è data in Italia, i destinatari non sono già vincitori di un concorso e quindi, differenza di non poco conto, non hanno alcuna certezza di un successivo inserimento nel mondo del lavoro.

Alla prova dei fatti bisogna comunque riconoscere che, anche nella programmazione di corsi di formazione/aggiornamento per il personale già occupato nei musei (iniziativa collegata all'attivazione del Sistema Museale Nazionale ed estesa anche a musei non statali), la Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali abbia dimostrato una straordinaria capacità di introdurre elementi di apertura e di innovazione, contribuendo a creare una visione e un linguaggio condiviso tra professionisti museali e a diffondere strumenti e modelli operativi.

3. Come potrebbero dialogare università e musei per progettare e gestire i percorsi di formazione?

I musei dovrebbero essere interlocutori privilegiati delle università per costruire percorsi formativi, individuare temi di dottorati e progetti di ricerca,

per condividere avanzamenti nella teoria e nella prassi museologica e museografica.

Anche le associazioni professionali potrebbero fornire un contributo utile alla definizione dei fabbisogni formativi. Penso, ad esempio, agli approfondimenti che sta conducendo ICOM Italia, insieme ad alcune associazioni di categoria e a un gruppo di lavoro di NEMO (rete di musei europei) e del Comitato internazionale di ICOM CECA, sulla figura di mediatore/educatore al patrimonio e sulle competenze/percorsi formativi auspicabili. Penso ancora ai lavori di un altro gruppo ICOM che indaga sulle pratiche dei musei per contribuire agli obiettivi di sviluppo sostenibile, dal *green* alla gestione “sostenibile” delle strutture e dei servizi, alle politiche per ridurre le ineguaglianze e promuovere l’educazione, l’accessibilità per tutti, l’inclusione, il benessere e la coesione sociale, la pace. Temi che credo stiano a cuore a molti docenti e che potrebbero essere discussi nelle aule universitarie. Insomma, per concludere, i terreni di confronto e di scambio sono infiniti e resta alla buona volontà dei diversi soggetti individuare, nel rispetto delle rispettive responsabilità e competenze, le modalità per cooperare.

Riferimenti bibliografici /References

Colpo I., Di Mauro A., Ghedini F., a cura di (2010), *Standard nazionali di qualità per le professioni nei musei*, Roma: Quasar.

Alessandro Mucciante*

1. Si condivide la necessità di definire le professioni dei musei distinguendole da quelle disciplinari dello storico dell'arte e dell'archeologo? Quali dovrebbero essere le figure professionali da riconoscere, i relativi percorsi formativi e i requisiti per l'accesso all'incarico? Quanto proponeva Massimo Montella in seno alla Commissione Paritetica CSBCP-CUN (Allegato 2.8, Professioni museali, pp. 44-64) può considerarsi ancora valido? Come si potrebbe/dovrebbe procedere per arrivare ad un riconoscimento di tali figure? Come potrebbero dotarsene i musei, in particolare quelli di piccole e medie dimensioni?

L'approvazione della Legge 110/2014 e l'emanazione cinque anni dopo dei decreti attuativi contenuti nel D.M. 244 del 20 maggio 2019 sono il risultato di un lungo percorso del quale non costituiscono un punto di arrivo, bensì una tappa evolutiva del sistema normativo in materia di professionisti dei beni culturali che introduce una importante novità: le competenze e l'esperienza, accanto ai requisiti formativi. Nel mondo dei musei esiste una complessa articolazione

* Alessandro Mucciante, Vice Presidente CIA – Confederazione Italiana Archeologi, e-mail: vicepresidente@archeologi-italiani.it.

del lavoro degli archeologi, che vi interagiscono come liberi professionisti, dipendenti pubblici, concessionari. In occasione dell'Assemblea Nazionale della Confederazione Italiana Archeologi, svoltasi a marzo 2021 in via telematica a causa dell'emergenza pandemica, oltre 100 colleghi si sono confrontati sulle tematiche più attuali della nostra professione, divisi in tavoli di lavoro. Dal tavolo dedicato ai musei¹ sono emerse riflessioni e criticità, convogliate nella relazione del documento assembleare² e parte prevalente del seguente testo.

Un sondaggio, condotto durante l'assemblea su di un piccolo campione anonimo di 20 archeologi professionisti, ha evidenziato come il percorso di studi in ambito museale, specifico per condurre attività come quelle del curatore, non sia diffuso tra gli archeologi, che nella maggior parte dei casi campionati (65%) compensano con competenze acquisite sul campo nel corso di impieghi specifici, in affiancamento o grazie ad attività derivanti dalla valorizzazione di interventi di scavo o di ricerca, talvolta nell'ambito dei musei universitari. È stato inoltre rilevato come il mancato riconoscimento delle competenze acquisite sul campo, unito all'assenza di insegnamenti di ambito museologico tra i fondamentali del percorso di studi, comporti preclusioni nell'accesso a esperienze professionali che vanno dall'impossibilità di vedere riconosciute pubblicazioni di ambito archeologico per richiedere l'ASN – Abilitazione Scientifica Nazionale in Museologia, all'inidoneità per attività di divulgazione o didattica nel caso di collaborazioni con taluni concessionari privati, per servizi di accoglienza o didattica museale. Tuttavia, sempre più archeologi trovano oggi impiego nei musei, negli istituti e nei luoghi della cultura, svolgendo parte dei cosiddetti “servizi aggiuntivi”, elencati nell'art. 117 del Codice dei beni culturali e del paesaggio (D.Lgs. 42/2004).

Relativamente alle caratteristiche dell'impiego, emergono eterogeneità nelle formule contrattuali applicate e ricorso a incarichi anomali, specie nelle figure apicali di istituti museali e parchi archeologici, così come di soprintendenze, servizi o funzioni operative, con il conseguente mancato riconoscimento di titoli e competenze maturate nel settore. Al disallineamento tra formule contrattuali, riconoscimento di titoli e competenze maturate soggiace il quadro normativo vigente, che vede il mancato coordinamento, in un quadro organico a livello nazionale, dei requisiti per i professionisti impiegati presso musei civici, regionali e statali, nonostante lo sforzo di raccordo e omogeneizzazione avviato, a livello gestionale, grazie all'individuazione dei Livelli Uniformi di Qualità in seno al Sistema Museale Nazionale.

Mentre grande attenzione è stata finora posta agli aspetti gestionali e strutturali, risulta ancora da definire un quadro normativo relativo alle professioni museali, alle mansioni del personale e alle caratteristiche dell'impiego, attualmente

¹ Il tavolo è stato tenuto da Anna Marras, Elisa Cella, Cecilia Guastella, Paola Romi e Alessandra Riva.

² <<https://www.archeologi-italiani.it/wp-content/uploads/2021/06/Assemblea-Nazionale-2021-documento-finale.pdf>>, 16.02.2022.

delineato unicamente negli aggiornamenti ICOM della *Carta delle professioni museali*, con il conseguente disallineamento tra queste, la normativa vigente a seguito del D.M. 244/2019, e quanto richiesto per raggiungere i livelli di uniformità SMN. Per questo si ritiene innanzitutto necessario giungere a conciliare le discrasie tra il D.M. 244/2019, i requisiti minimi presentati dal Sistema Museale Nazionale e recepiti a vario modo dalle Regioni, e le indicazioni della *Carta delle professioni museali* elaborata da ICOM (con relativi aggiornamenti).

Ancora carente è un pieno riconoscimento dei profili e delle competenze degli archeologi impiegati in ambito museale. Le condizioni contrattuali sono variabili, per la maggior parte consistenti in incarichi libero-professionali, in molti casi stagionali con rapporto di esclusività che preclude opportunità di lavoro alternative e che porta poi alla mancanza di impiego nei restanti mesi dell'anno. Analogamente, i compensi sono variabili, non riferiti a livelli e ruoli rivestiti, e per conseguenza molto bassi, frequentemente al di sotto dei 5.000 euro annui.

Un tema a sé riguarda l'impiego di archeologi presso i musei civici archeologici. Dalla direzione, alle attività di accoglienza e didattica, la presenza di archeologi professionisti non è affatto scontata, a vantaggio di personale dipendente dalle amministrazioni comunali non adeguatamente formato, o di terzi, come associazioni culturali costituite da figure non in possesso dei titoli necessari per rivestire le funzioni specifiche. Relativamente agli impieghi presso concessionari di servizi, emerge tuttavia una forte variabilità, spesso relativa al contesto in cui ci si ritrova e alla durata degli appalti.

I risultati della mancanza di competenze archeologiche specifiche nella gestione delle aree e dei musei archeologici trovano un grave precedente in Sicilia, dove, su 14 posizioni in organico, sono presenti 2 architetti e 2 storici dell'arte in posizione apicale, con professionalità museali totalmente disattese. La Carta di Catania è stata un esempio degli esiti negativi derivanti dalla mancanza di professionalità adeguate nelle posizioni di vertice, individuando la cessione ai privati dei materiali conservati nei magazzini come esito dell'assenza di indicazioni da parte di personale in possesso delle competenze necessarie a gestire le esigenze di catalogazione, conservazione, immagazzinamento e studio del patrimonio di beni mobili siciliano, secondo le normative vigenti, oltre che con gli strumenti forniti dagli attuali sviluppi della disciplina. Il pericolo costituito dall'esperienza siciliana, in quanto possibile "precedente" dell'avocazione ai privati della tutela dei beni mobili, è stata oggetto di monitoraggio e di tempestivo intervento da parte della Confederazione Italiana Archeologi. In merito è stato redatto un complesso documento³, presentato dalla CIA Sicilia⁴ alla

³ <https://www.archeologi-italiani.it/wp-content/uploads/2021/04/CIA_Carta_di_Catania.pdf>, 16.02.2022.

⁴ Presidente Nazionale CIA: Angela Abbadessa; Direttivo regionale CIA Sicilia: Enrico Giannitrapani (Presidente), Francesca Valbruzzi, Cecilia Guastella, Filippo Ianni, Tiziana Iozza, Sara Natoli, Claudia Speciale.

Giunta e all'Assemblea Regionale, nella consapevolezza che le sorti dei musei siciliani e dei professionisti del settore dipendono da un intervento sostanziale sull'intero sistema.

Come riportato nel documento, è

incomprensibile come in Sicilia qualsiasi dirigente del ruolo unico, che sia anche agronomo o geologo, possa dirigere Gallerie d'Arte, Parchi e Musei archeologici, secondo quanto si evince dall'organigramma attuale del Dipartimento Regionale dei Beni Culturali e dell'Identità Siciliana, e non possano farlo gli archeologi e gli storici dell'arte con quasi vent'anni di servizio. Negli ultimi dieci anni, oltre al depotenziamento delle competenze professionali, nell'amministrazione regionale dei beni culturali è ulteriormente avvenuto un processo di disarticolazione dello stesso sistema di tutela. Gli esecutivi politici che si sono succeduti hanno privato le Soprintendenze della tutela territoriale per le quali erano state istituite, tramite la creazione ex novo di mega-strutture, utili solo ad una semplice gestione dei custodi dei siti culturali regionali. Questi nuovi Servizi del Dipartimento sono stati chiamati in modi diversi: prima "Poli museali" e adesso "Parchi archeologici". Ma sono rimasti in definitiva solo degli enti burocratici che mettono insieme alla rinfusa piccoli e grandi musei, aree archeologiche, parchi minerari e archeologici, senza riuscire ad avere chiari obiettivi istituzionali di tutela, valorizzazione e ricerca scientifica⁵.

La Commissione Cultura dell'ARS, grazie anche alle motivazioni esposte nel documento della CIA, ha fortunatamente bocciato i decreti collegati alla Carta di Catania, impegnando l'assessore regionale ai Beni culturali alla loro revoca, in quanto ritenuti «uno strumento pericolosissimo per i beni culturali siciliani»⁶, e ad attivare al più presto le azioni necessarie per favorire la catalogazione e la inventariazione dei beni presenti nei depositi. La Confederazione Italiana Archeologi per questo si impegna affinché le amministrazioni competenti attivino al più presto le azioni necessarie a favorire la catalogazione e l'inventariazione dei beni presenti nei depositi museali, da parte di professionisti archeologi in possesso delle competenze specifiche. La catalogazione del patrimonio culturale è infatti compito delle istituzioni museali e deve essere affidata ai professionisti competenti, ai sensi dell'art. 9-bis del D.lgs. 42/2004 e del D.M. 244/2019. Come già indicato nel suddetto documento, «il sistema museale siciliano può essere rivitalizzato solo con la costruzione di progetti culturali che, a partire dallo studio delle collezioni, sia quelle esposte che quelle nei depositi, sappiano proporre esperienze collettive di conoscenza e godimento del Patrimonio, riconoscibile quale Bene Comune»⁷.

Nell'elenco delle professioni museali proposto in seno alla Commissione Pa-

⁵ <https://www.archeologi-italiani.it/wp-content/uploads/2021/04/CIA_Carta_di_Catania.pdf>, 16.02.2022, p. 2.

⁶ <<https://www.archeologi-italiani.it/2021/02/11/stop-alla-carta-di-catania/>>, 16.02.2022.

⁷ <https://www.archeologi-italiani.it/wp-content/uploads/2021/04/CIA_Carta_di_Catania.pdf>, 16.02.2022, p. 4.

ritetica CSBCP-CUN, Massimo Montella prevedeva nella dotazione dei musei un organico complessivo, includente anche figure chiaramente mutuabili da percorsi professionali diversi. Oltre al direttore, al conservatore, al responsabile dei servizi educativi, si elencava il responsabile amministrativo, della sicurezza, dei servizi di custodia e accoglienza, l'esperto di marketing e comunicazione, e il *registrar*. Quest'ultima, una figura certo interessante, con esempi di lungo corso in Inghilterra e negli Stati Uniti, la troviamo inserita nella *Carta nazionale delle professioni museali* di ICOM 2008 con requisiti laurea triennale o diploma di laurea V.O., esperienze pregresse e conoscenza di almeno la lingua inglese. Nel nuovo assetto organizzativo del MiC, fresco della scissione tra soprintendenze e poli, nell'ambito di un museo questa figura può assumere certo un ruolo basilare, pressoché equipollente al fondamentale responsabile di un ufficio catalogo della soprintendenza. Parliamo, a ogni modo, di un ruolo, per il quale le richieste di preparazione e di esperienza si incrociano con percorsi che possono abbracciare archeologi, storici dell'arte come pure archivisti. Per questo e per quanto in precedenza esposto, nell'ambito delle professioni, non si intravede la necessità di parcellizzare profili già inseriti e riconosciuti all'interno degli altri percorsi previsti nel D.M. 244/2019, che risulterebbero eccessivamente tecnicismi che prescindono dalla formazione stessa.

2. In assenza di figure professionali riconosciute qual è il ruolo della formazione universitaria rispetto alla formazione fornita dalla Scuola del Patrimonio? Quali percorsi per quali figure?

In questo quadro, la formazione universitaria può intervenire integrando le conoscenze formative qualificanti durante il normale ciclo universitario, atte anche a far “intendere gli scopi del sapere”; «non basta, per esempio, insegnare com'è fatta l'archeologia; bisogna formare archeologi che sappiano anche a che cosa l'archeologia mira, e dunque che l'archeologia serve alla ricerca, al turismo, alla riqualificazione territoriale, alla progettazione della città nuova, al recupero e alla rivitalizzazione dell'esistente»⁸.

Si potrebbe inserire il percorso “curatela e museologia” tra gli insegnamenti fondamentali nel corso di laurea triennale o magistrale, con approfondimenti legati alla “comunicazione accessibile” del patrimonio museale. Si segnala inoltre la necessità, visto il crescente impiego di archeologi in attività di divulgazione *online* e *on site*, di completare il percorso formativo di base anche con competenze legate alla mediazione culturale. I comunicatori dovrebbero nascere nei corsi di laurea in archeologia e storia dell'arte, con solide basi di conoscenza sul

⁸ Montella 2004, in Dragoni 2020, p. 402.

patrimonio culturale, perché solo chi conosce veramente ciò che deve comunicare potrà farlo in maniera corretta, e padroni delle tecnologie disponibili.

Sarebbe oltremodo importante fornire le competenze utili alla schedatura dei materiali mobili per il lavoro di tutela e catalogazione finalizzata ad allestimenti temporanei, permanenti e ricognizione patrimoniale nei magazzini di musei e aree archeologiche. Si tratta di una possibilità di impiego essenziale per i professionisti archeologi, anche come curatori di contenuti destinati alla divulgazione in digitale di collezioni non accessibili, o materiale non esposto conservato in magazzino.

Auspicabile è una revisione nell'assetto delle scuole di specializzazione, come evidenzia anche il documento della Commissione Paritetica, con percorsi differenziati e professionalizzanti. All'interno di questi corsi si potrebbe strutturare anche il percorso che porta a costruire la figura del museologo, capace di interpretare e coordinare attività di studio, ricerca, valorizzazione, di combinare le varie competenze e di raccordarle con ruoli, compiti e fabbisogni conoscitivi degli enti territoriali e della comunità⁹. Un percorso che potrebbe certo trovare un ideale completamento nella Scuola del Patrimonio, che ultimamente sta fornendo corsi interessanti per i professionisti museali, dalla sostenibilità all'accoglienza, anche se l'attuale stato organizzativo/giuridico di questa struttura si vedrebbe forse meglio se conformato alle Scuole Nazionali della Pubblica Amministrazione.

3. Come potrebbero dialogare università e musei per progettare e gestire i percorsi di formazione?

Università e musei possono condividere comuni progetti espositivi, culturali e scientifici, che consentano pure di sottolineare, nei rispettivi ambiti di competenza, la centralità culturale di entrambe le istituzioni, anche attraverso la collaborazione in progetti formativi e di aggiornamento, come ad esempio per mediatori culturali che si immergono nel mondo dell'arte, approcciandosi sia all'oggetto storico che alle pratiche del sistema museale. I musei sono spazio di stupore e scoperta, di costruzione di percorsi narrativi che educano al presente permettendo di imparare a conoscere e rimodellare i linguaggi alla base del significato culturale contemporaneo. Si possono impostare programmi di medio-lungo termine, in forte connessione e consapevolezza del proprio territorio, strategici per sviluppare una relazione tra l'esperienza artistica culturale, la cittadinanza e gli spazi sociali.

Si ritiene necessario un aggiornamento della definizione dei settori scientifi-

⁹ Cfr. Montella 2001, in Dragoni 2020, p. 379.

co-disciplinari, dei settori concorsuali e dei macrosettori concorsuali in modo tale da dare accesso agli archeologi ai settori sinora non accessibili. Come pure necessaria è una nuova definizione dei criteri identificanti il carattere scientifico delle pubblicazioni, ai sensi dell'art. 3-ter, comma 2, della L. 9 gennaio 2009, n. 1.

Nell'incontro di Macerata oggetto dei presenti atti, tema generale della tavola rotonda sono stati "I profili professionali dei beni culturali e dei musei dopo il D.M. 244 del 20 maggio 2019"; circa otto mesi dopo l'uscita del decreto è scoppiata l'emergenza pandemica. Una parte del lavoro svolto in sede assembleare CIA dal tavolo Musei nel 2021 è stata doverosamente dedicata all'analisi delle conseguenze critiche dell'emergenza sanitaria, nello specifico sulle professioni dei musei. La chiusura dei musei e dei luoghi della cultura a seguito delle misure contenitive dei diversi D.P.C.M. ha avuto evidenti ricadute sugli archeologi al lavoro presso le strutture interessate, in particolar modo su quelli con contratti libero-professionali, stagionali o titolari di attività in concessione. Il sistema ereditato dagli anni '90, che ha visto la diffusa adozione di concessioni esterne dei servizi a scapito di una gestione diretta da parte delle istituzioni, si è mostrato particolarmente fragile durante l'anno 2020, anche a seguito della mancanza di regole specifiche legate alla garanzia dei servizi minimi o alla riconversione delle attività in caso di chiusura. Gli archeologi impegnati in attività didattiche, spesso liberi professionisti, a seguito della chiusura degli istituti hanno interrotto bruscamente il loro percorso professionale, senza tutela alcuna, cercando spesso impiego alternativo nel lavoro di sorveglianza archeologica, legato a codici ATECO non bloccati dalle normative di emergenza. È stato dunque riscontrato che l'esperata precarizzazione delle posizioni, il ricorso al lavoro stagionale o a chiamata per attività didattiche o di fruizione, ha fortemente risentito delle conseguenze della chiusura dei luoghi della cultura, con perdita di posizioni di lavoro dei professionisti a vario titolo impiegati. In senso opposto, la massiccia e diffusa necessità di produrre contenuti digitali per musei e parchi archeologici ha determinato una maggiore ricerca di professionisti pronti a contribuire alla creazione di nuovi contenuti digitali, ponendo maggiore attenzione alle potenzialità di un mercato appetibile, tanto per le società archeologiche quanto per i liberi professionisti nel settore, con posizioni di notevole vantaggio nel caso del possesso di competenze legate alla mediazione culturale e all'inclusione di un pubblico con esigenze specifiche.

La mancanza di organicità nei criteri di reclutamento del personale di ruolo e nell'affidamento degli incarichi, senza alcun richiamo alle norme vigenti che hanno riconosciuto le professioni dei beni culturali, ha evidenziato, in questa fase, il timore che si ricorra in modo indiscriminato al volontariato per sopperire alla perdita o all'impossibilità di ricorrere all'impiego di professionisti

in possesso delle competenze specifiche. Il quadro che sta delineandosi vede, a fronte del mancato impiego di professionisti, l'ampio ricorso al volontariato, anche quiescente e per ruoli apicali, a stage, a tirocini e a lavoratori socialmente utili nel settore, attuando di fatto forme di *dumping* contrattuale, laddove, pur di garantire la funzionalità minima dei musei archeologici, si ricorra ad associazioni o figure prive di competenze o titoli per rivestire i ruoli, anche gestionali, necessari a garantire oltre alle attività *online*, anche il ripristino delle condizioni necessarie alla riapertura e alle attività di divulgazione, fruizione, tutela e conservazione delle collezioni.

Altra nota dolente, l'insufficienza dei "ristori" a vantaggio di professionisti archeologi al lavoro in cooperative o imprese titolari di servizi in concessione, non adeguati a garantire il mantenimento minimo del servizio, e dunque del personale al lavoro, anche durante il periodo di mancato incasso, dovuto ad azzeramento degli introiti derivanti dalla bigliettazione o dalle attività didattiche. Tale limite è infatti contenuto nella stessa configurazione dei contratti di concessione attualmente in vigore presso i principali musei italiani, che disciplinano, per la maggior parte, attività *on site* senza prevedere periodi prolungati di chiusura al pubblico. Sarebbe quindi necessaria una revisione dei contratti di concessione con indicazione del servizio minimo da garantire in caso di chiusura al pubblico per causa di forza maggiore, tenendo conto di eventuali proroghe relative alla durata delle concessioni.

Riferimenti bibliografici / References

- Dragoni P., a cura di (2020), *Verso Il capitale culturale. Contributi di Massimo Montella (1977-2004)*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Speciale per i 10 anni della rivista.
- Montella M. (2001), *Musei: gestione e profitto*, in *Piccoli musei d'arte in Umbria*, a cura di B. Cirulli, Venezia: Marsilio, pp. 161-189; ora in Dragoni 2020, pp. 363-387.
- Montella M. (2004), *Gli addetti ai "beni di fruizione": atti e attori di un adempimento possibile*, in *Educazione al patrimonio culturale: problemi di formazione e di metodo*, Atti del convegno (Caserta, 7-9 ottobre 2002), a cura di M.R. Iacono, F. Furia, Roma: Arethusa, pp. 97-105; ora Dragoni 2020, pp. 395-402.

Valentino Nizzo*

1. *Si condivide la necessità di definire le professioni dei musei distinguendole da quelle disciplinari dello storico dell'arte e dell'archeologo? Quali dovrebbero essere le figure professionali da riconoscere, i relativi percorsi formativi e i requisiti per l'accesso all'incarico? Quanto proponeva Massimo Montella in seno alla Commissione Paritetica CSBCP-CUN (Allegato 2.8, Professioni museali, pp. 44-64) può considerarsi ancora valido? Come si potrebbe/dovrebbe procedere per arrivare ad un riconoscimento di tali figure? Come potrebbero dotarsene i musei, in particolare quelli di piccole e medie dimensioni?*

“Portate” ogni speranza, voi ch'intrate (?). La parafrasi del monito dantesco interpreta abbastanza bene – soprattutto per il punto interrogativo finale – l'imbarazzo che provo nel confrontarmi con un tema molto delicato¹, dovendo

* Valentino Nizzo, Direttore del Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia, Ministero della Cultura, P.le di Villa Giulia, 9, 00196 Roma, e-mail: valentino.nizzo@beniculturali.it.

¹ Cogliendo l'invito delle curatrici, si è cercato di mantenere il presente contributo il più possibile vicino allo spirito e agli stimoli anche estemporanei prodotti dalla tavola rotonda e dagli importanti interventi che l'hanno preceduta e seguita, anche oltre gli spazi fisici della giornata di studi. Per tali ragioni il testo è forse molto più simile a un flusso di coscienza che a un contributo

peraltro tentare una conciliazione tra la prospettiva interna al ministero di funzionario archeologo e, attualmente, dirigente *pro tempore* di un museo autonomo e quella di docente universitario a contratto in discipline fortemente correlate alle questioni in discorso: “Museografia archeologica” presso la Scuola di Specializzazione in Beni Archeologici dell’Alma Mater – Università degli Studi di Bologna e “Comunicazione per l’archeologia” presso la Scuola di Specializzazione della Sapienza – Università di Roma. A questi osservatori senza dubbio privilegiati si aggiunge inevitabilmente anche quello dell’ex studente, formatosi in un mondo universitario (laurea a.a. 1999-2000) nel quale l’apertura all’interdisciplinarietà e alla professione (libera o dipendente) non erano affatto cosa comune e scontata, anche nei livelli di formazione *post lauream*, tutti o quasi volti autoreferenzialmente a privilegiare la prospettiva accademica o, tutt’al più, quella della ricerca.

Come è emerso nella discussione, le recenti riorganizzazioni del Ministero della Cultura hanno senza dubbio contribuito ad avviare una vera e propria rivoluzione epistemologica, nel senso kuhniiano del termine, scardinando paradigmi che precedevano la creazione stessa del dicastero nel 1974 e affondavano le loro radici nel clima positivistico post-unitario, quando formazione, ricerca e tutela (/valorizzazione) nel campo del patrimonio culturale erano posti sotto l’egida della “pubblica istruzione”, nello spirito ancora oggi incarnato dall’articolo 9 della Costituzione che, seppure in due frasi distinte, tra i principali doveri della Repubblica annovera sia la promozione dello sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica che la tutela del paesaggio e del patrimonio storico e artistico della Nazione.

Prima che la “cultura” fosse separata amministrativamente dall’“istruzione”, la complementarietà dei processi formativi e delle carriere era senza dubbio maggiore, anche in virtù di una più diffusa e comune tendenza a transitare da un settore all’altro, solitamente dal ministero all’università. Se tale “circolazione” poteva favorire una più efficace immissione nei processi formativi delle esperienze maturate sul campo dai singoli docenti, l’archeologia in Italia non aveva ancora pienamente maturato la sua identità disciplinare e metodologica, vicina com’era al tradizionale approccio antiquario e storico-artistico. La nascita dell’allora Ministero per i beni culturali e l’ambiente costituiva sotto tale punto di vista una risposta importante – seppure tardiva visti i danni prodotti nel secondo dopoguerra dalle sirene del boom economico – a una esigenza

scientifico e, anche per questo, si è ritenuto opportuno rinunciare ad appesantirlo con note e apparati rinviando alla bibliografia essenziale citata in coda per fornire al lettore alcune letture di riferimento, selezionate anche per offrire una idea della prospettiva dello scrivente. Da ultimo mi preme ringraziare le prof.sse Mara Cerquetti e Patrizia Dragoni per avermi voluto coinvolgere in un’occasione di dialogo di grande interesse e importanza che mi ha costretto a nuove riflessioni e a un rinnovato confronto con la multiforme eredità umana e scientifica di un grande e indimenticato maestro comune, Massimo Montella.

ormai non più procrastinabile sia sul fronte della tutela che su quello della valorizzazione, un neologismo, quest'ultimo, entrato nel linguaggio comune grazie ai lavori della "Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio", presieduta dall'onorevole Francesco Franceschini.

Se tale riorganizzazione contribuì di fatto a rendere più incisiva l'azione del Ministero sul territorio e a diffondere una maggiore consapevolezza della fragilità del patrimonio culturale e ambientale, i rapporti con il mondo dell'università, almeno in campo archeologico, sono diventati sempre più complessi, per la difficoltà di garantire un giusto equilibrio tra esigenze concomitanti e, talvolta, concorrenziali, legate alle attività di ricerca, studio e valorizzazione sul campo. La disciplina delle concessioni di scavo è ancora oggi uno degli ambiti di maggiore conflittualità tra chi, da un lato, deve garantire gli interessi collettivi (anche sul piano amministrativo) e chi, dall'altro, espleta i propri obblighi istituzionali attraverso la formazione e l'indagine sul terreno. La scarsa permeabilità tra obiettivi nella sostanza complementari mostra quanta distanza si sia determinata tra due realtà che dovrebbero non solo convivere ma condividere quotidianamente metodi, strumenti, azioni e traguardi.

Alla trasformazione burocratica fortemente voluta da Spadolini non sembra infatti che sia mai corrisposto negli anni un efficace rinnovamento nei contenuti della formazione universitaria, in grado di rispondere alle esigenze di un Ministero "tecnico" nel quale le competenze scientifiche da sole non possono bastare per la gestione dei complessi equilibri tra interesse pubblico e privato e tra tutela e valorizzazione del patrimonio.

L'introduzione di più o meno specifici corsi di laurea in "beni culturali", seppur significativa, non ha mai di fatto sanato le lacune esistenti in percorsi formativi ben lontani dalla "trincea" della professione. Allo stesso modo, le tappe di studio *post lauream*, pur essendo obbligate per accedere ai concorsi pubblici di terza area, si sono spesso configurate come mere repliche di quanto appreso in precedenza, con spazi esigui per l'approfondimento teorico e pratico di aspetti che possono risultare fondamentali per chi volesse aspirare a un futuro ministeriale o alla gestione di una realtà museale. L'equivalenza spesso prevista in sede concorsuale tra diplomi di specializzazione e dottorati non ha certo contribuito a migliorare la situazione o a fare maggiore chiarezza nella definizione dei percorsi formativi e delle più o meno conseguenti aspettative lavorative. Nell'attesa di una qualche opportunità, chi se l'è potuto permettere – per meriti o condizione – si è così trovato a protrarre nello studio la propria precarietà, accumulando titoli non richiesti dalla premialità dei bandi pubblici o, ancor peggio, di scarsa utilità una volta guadagnata l'ambita posizione. Il ministero, da parte sua, non ha mai particolarmente incoraggiato forme di selezione delle professionalità che andassero pienamente incontro alle sue multiformi esigenze, "accontentandosi" di ciò che l'università era in grado di offrire, senza particolari specificità o competenze se non quelle genericamente

previste e codificate nei mansionari. In campo archeologico si è addirittura passati dai primi concorsi che prevedevano specializzazioni tecniche fondate su discriminati cronologici all'appiattimento di tali specificità nei bandi intercorsi nell'ultimo decennio.

Ancora oggi ben poche delle abilità e conoscenze previste da Montella nella definizione del profilo del direttore museale rientrano nella prassi formativa dell'accademia italiana in campo archeologico, storico-artistico e architettonico e solo in minima parte il recente proliferare di master postuniversitari di vario livello pare compensarle. La cosa ancor più grave, tuttavia, è che in alcun modo tali prerequisiti sembrano essere tenuti in considerazione nei bandi e/o nelle prove selettive, per ragioni che potrebbero essere a loro volta individuate negli stessi limiti di processi educativi che continuano a mostrare difficoltà e/o scetticismo nell'integrare il tradizionale studio dell'archeologia o della storia dell'arte con temi come quelli suggeriti da Montella: il management delle imprese culturali, gli aspetti giuridici, amministrativi e contabili della loro gestione, l'*accountability*, l'organizzazione aziendale, il marketing e la comunicazione, la sicurezza sul lavoro e la normativa sugli appalti pubblici, la pedagogia, la didattica e la sociologia, ai quali non mi dispiacerebbe proporre di aggiungere anche alcune prospettive proprie dell'antropologia culturale.

A mala pena sono oggi presi in considerazione aspetti fondanti come la legislazione di settore, la museografia e la museologia e, in molti casi, ciò avviene solo in forma accessoria, per un numero limitato di ore e di crediti, in un sistema che non ne incentiva la fruizione. Come se un archeologo potesse operare in un mondo nel quale la conoscenza delle leggi in materia o delle più elementari modalità di valorizzazione di ciò che si porta alla luce non fossero aspetti di suo interesse, semplicemente perché in ambito accademico sono rari i casi in cui capita di avvalersi teoricamente e praticamente di tali competenze. Ciò può forse contribuire a spiegare lo scarso appeal che il pubblico è solito attribuire ai nostri musei e parchi archeologici rispetto agli standard internazionali. La sensazione è di trovarsi di fronte a un cane che si morde la coda... e gode nel farlo, grato di non dover "contaminare" la propria educazione con un eccesso di superflue "competenze trasversali". D'altronde se uno sceglie di fare l'archeologo perché dovrebbe occuparsi di marketing e contabilità? Mescolare una nobile materia con i principi dell'economia di mercato costituisce ancora – a detta di alcuni – una profanazione della sacralità del patrimonio culturale. Parafrasando un noto adagio politico: "con la cultura non si deve mangiare!" e, forse, anche per questo molti potenziali professionisti del patrimonio culturale fanno la fame, sono disoccupati o, nei casi migliori, lavorano in un centro commerciale o in un call center provando a "vendere" beni meno nobili di quelli ai quali hanno dedicato gli anni migliori della loro formazione.

La mia "generazione" concorsuale (2010) è l'ultima ad essere entrata prima delle riforme avviate nel 2014 da Dario Franceschini. Ho potuto quindi speri-

mentare il contesto lavorativo di una Soprintendenza archeologica “pre-olistica” nel quale si poteva essere impegnati simultaneamente sia sul fronte della tutela territoriale che su quello della valorizzazione museale. Eravamo tutti più o meno consapevoli che avremmo potuto colmare sul campo le nostre lacune, maturando con l’esperienza ciò che non avevamo potuto trarre dallo studio. Con esiti che, tuttavia, dipendevano dalla predisposizione e/o dalla buona volontà dei singoli, senza alcuna forma di premialità che giustificasse l’impegno, se non le soddisfazioni che ciascuno può provare nel tentativo di espletare al meglio un lavoro per lungo tempo desiderato.

Ma le sorti di un bene così delicato come il nostro patrimonio non dovrebbero dipendere dall’estro e/o dalla buona volontà del singolo funzionario, soprattutto se l’uno e l’altra non sono supportati da basi e competenze che attenuino lo sforzo limitando i danni dell’inesperienza, come dimostrano, solo per fare un esempio, tanti allestimenti museali e mostre temporanee. Così può capitare che alcuni preferiscano privilegiare nel proprio lavoro ciò che meglio conoscono o sanno fare, lasciando da parte le incognite o le improvvisazioni. Ma questo è un privilegio che non tutti possono o dovrebbero permettersi in un contesto lavorativo nel quale l’opportunità di avvalersi di professionisti esterni è limitata dall’esiguità delle risorse e dalle nostre azioni dipendono non solo la tutela e la conservazione ma anche le opportunità di fruizione e di partecipazione al patrimonio della collettività.

Una volta entrati, molto lo si può imparare, naturalmente, grazie allo scambio con i colleghi “anziani” e alle occasioni di formazione organizzate all’interno delle strutture ministeriali, ma è principio elementare e di buon senso che un seme si innesti meglio in un terreno che sia predisposto a farlo germogliare.

La riforma Franceschini, indipendentemente dal giudizio che di essa si può avere sul piano dei contenuti e/o su quello dei tempi e modi di applicazione, ha contribuito in modo estremamente significativo a far emergere le contraddizioni di un sistema che è andato avanti quasi per inerzia sulla scia dell’entusiasmo che lo aveva visto nascere e crescere grazie anche alle consistenti immissioni di personale avvenute tra la fine degli anni ’70 e tutti gli anni ’80. Ma sono proprio queste ultime e, in particolare, gli esiti della ben nota Legge 285/1977 sull’occupazione giovanile che hanno creato una prima grave frattura in un sistema che per funzionare avrebbe bisogno di rinnovarsi periodicamente con procedure che garantiscano al contempo un’efficace selezione delle professionalità. Ciò invece non è avvenuto e gli organici del Ministero sono risultati a lungo saturati con personale che è avanzato per riqualificazioni interne alle quali non sempre sono corrisposti analoghi progressi e aggiornamenti nelle competenze. In quaranta anni le occasioni di ingresso si sono conseguentemente rarefatte, intensificandosi solo a partire dal 2010, quando erano ormai maturi i tempi per il pensionamento dei predecessori, usciti in massa nel corso dell’ultimo decennio, con buona pace per la trasmissione di saperi ai pochi fortunati subentrati.

L'università nel frattempo ha continuato a sfornare ottimi archeologi, storici dell'arte e architetti, costretti a vedere frustrata per anni ogni ambizione di trovare un'occupazione stabile nella pubblica amministrazione, coerente con la loro formazione. Plasmare professionisti eccellenti senza poter loro garantire le pur minime possibilità di ingresso nel mondo del lavoro è un paradosso difficile da accettare in un paese dal patrimonio culturale "esuberante" come il nostro. Eppure l'esercizio della libera professione richiede una "domanda" che è ancora ben lontana dalla potenziale "offerta", come potranno argomentare molto meglio di me i colleghi delle associazioni di settore invitati a questo tavolo, evidenziando anche i traguardi normativi conseguiti negli ultimi anni grazie all'adozione della Legge 110/2014 e, cinque anni dopo, del suo decreto attuativo (D.M. 244/2019) con i quali sono state finalmente codificate le attività degli archeologi.

Ma il mercato è quello che è, logorato da una competizione al ribasso che rende difficile, rischiosa e ancora poco redditizia la libera professione in un contesto nel quale le opportunità migliori continuano a rimanere limitate al miraggio del posto fisso in una pubblica amministrazione.

Gli oltre cinquemila istituti potenzialmente accreditabili nel Sistema Museale Nazionale (circa 500 dei quali statali) potrebbero rappresentare un'adeguata risposta lavorativa per molti professionisti, se non fosse che l'esistenza di gran parte di essi si fonda su forme più o meno legittime di precariato e/o volontariato, con poco margine per l'incremento qualitativo e quantitativo delle professioni culturali.

Il quadro sin qui impressionisticamente delineato è forse fin troppo cupo e poco pertinente alla domanda da cui siamo partiti. Ma chi scrive non detiene una risposta univoca al problema e può solo procedere per approssimazione secondo le logiche caratteristiche di una analisi SWOT, consapevole che il momento storico in cui ci troviamo costituisce un punto di svolta e, forse, anche di non ritorno.

L'introduzione con il D.M. del 23 gennaio 2016 delle cosiddette soprintendenze uniche (o olistiche), fondate sul principio dell'unità territoriale, rappresenta una delle novità più significative del processo riorganizzativo in atto. Senza porre in discussione le competenze scientifiche dei funzionari, ha di fatto riconfigurato le prerogative del dirigente tecnico ponendo l'accento sulle sue capacità gestionali e creando un modello di tutela per molti versi collegiale. Chi come me ha vissuto l'esperienza delle soprintendenze specialistiche sa bene come, in particolare in situazioni di emergenza quali quelle post-sismiche, la collaborazione interdisciplinare tra istituti della medesima amministrazione sia fondamentale per fronteggiare con efficacia e tempestività una grave condizione di rischio. Tuttavia ci sono specificità tecniche non facili da conciliare dipendendo alcune da dati oggettivi come i vincoli ambientali e paesaggistici ed essendo altre correlate ad aspetti meramente predittivi, quali la valutazione del cosiddetto "rischio archeologico" fondata sulla mera probabilità, a sua volta proporzionata al grado di conoscenze acquisite su un determinato territorio.

Al soprintendente unico spetta dunque l'onere di garantire il giusto equilibrio tra le diverse esigenze di tutela, coordinandole, ove possibile, in pareri unitari e coerenti sul piano tecnico e amministrativo.

La definizione di un profilo dirigenziale le cui capacità devono necessariamente andare oltre quelle specifiche del suo ambito professionale non può non avere conseguenze più ampie sul piano della formazione, anche se questo nodo sembra essere stato sciolto recentemente dal primo corso-concorso varato dal nostro ministero per il tramite della Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali.

Poche settimane dopo la nostra tavola rotonda, in attuazione del D.L. n. 104 del 2020 convertito con modificazioni dalla Legge 126/2020, è stato infatti bandito un "Concorso pubblico, per esami per l'ammissione di settantacinque allievi al corso-concorso selettivo di formazione dirigenziale per il reclutamento di cinquanta dirigenti di seconda fascia, da inserire nel ruolo della dirigenza tecnica del Ministero della cultura, nelle seguenti aree: archivi e biblioteche, soprintendenze archeologia, belle arti e paesaggio, musei" pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 97 del 7.12.2021.

Le tre aree funzionali citate marcano una separazione netta e apparentemente irricucibile tra l'orizzonte dirigenziale delle soprintendenze, quello dei musei e quello degli archivi e biblioteche.

Si tratta di una innovazione senza precedenti che costituisce la diretta e logica conseguenza delle riorganizzazioni attuate nel nostro Ministero a partire dal 2014, con l'attribuzione a poli museali regionali (poi divenuti direzioni regionali) della competenza sui musei e i luoghi della cultura con bigliettazione che in precedenza dipendevano dalle soprintendenze e l'individuazione di una "élite" di istituti dotati di autonomia speciale, contabile, amministrativa e scientifica.

Ne consegue, per i fini del presente contributo, che la risposta alla domanda che ci è stata rivolta non può essere altro che positiva e, in tal senso, le proposte formulate da Massimo Montella in seno alla Commissione Paritetica CSBCP-CUN non solo appaiono ancora valide ma, come auspicato, hanno costituito un punto di riferimento dialettico fondamentale per la definizione di alcuni degli aspetti organizzativi dei musei recepiti ai sensi dell'articolo 114 del Codice dei beni culturali (D.Lgs. 42/2004 con ss.mm.ii.) nei cosiddetti "Livelli Uniformi di Qualità" (all. 1 del D.M. 21 febbraio 2018 n. 113) sui quali si fonda l'attivazione stessa del "Sistema Museale Nazionale" e il raggiungimento delle finalità che con esso si intende perseguire.

Se ben applicato, quest'ultimo strumento dovrebbe di per sé porre le basi per il riconoscimento di quelle competenze e specificità professionali che troppo a lungo sono mancate nel settore museale e non solo. Disporne costituisce infatti una condizione fondamentale per il raggiungimento dei requisiti che determinano l'accreditamento al "Sistema".

Ma la teoria è sempre molto lontana dalla pratica e allo stato attuale, almeno in ambito ministeriale, le procedure di reclutamento del personale interno

a tempo indeterminato non consentono alcuna forma di selezione fondata su competenze tecniche che non siano quelle tradizionalmente previste.

Anche nell'élite degli istituti autonomi l'attribuzione degli incarichi si fonda sul capitale umano disponibile e sulla sua buona volontà, nel rispetto di quanto previsto dai mansionari e dalle dotazioni organiche. Queste ultime sono state spesso delineate dalle direzioni generali centrali competenti senza un'approfondita valutazione delle effettive specificità e/o esigenze dei singoli istituti, sulla base di fattori non sempre facili da comprendere che, a titolo di mero esempio, hanno portato ad attribuire al Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia un funzionario demotnoantropologo (mai di fatto entrato in servizio) senza prevederne nemmeno un restauratore (anche se quest'ultimo è stato poi fortunatamente assegnato, pur non essendo presente in organico). I reiterati tentativi di ottenere una revisione non hanno finora dato alcun esito per ragioni connesse alla complessità di un sistema che necessita di un profondo ma – evidentemente – non semplice rinnovamento.

Anche sul fronte delle figure professionali tradizionali sussistono diversi problemi strutturali, tali da impedire qualunque azione diretta di reclutamento da parte dei singoli musei. La scelta della sede spetta infatti ai vincitori del concorso in ragione dei criteri adottati nella formazione delle graduatorie. Così può capitare che la destinazione finale sia la più "comoda" e non quella più coerente con il percorso formativo del singolo o le effettive esigenze dell'istituto, circostanza di non poco conto se anche la scelta della dirigenza privilegia fattori non correlati alle sue specifiche competenze scientifiche.

Se è giusto premiare le capacità gestionali e trasversali nella selezione di un dirigente è tuttavia necessario garantire che almeno una parte della sua squadra sia composta da professionisti la cui formazione sia coerente con le collezioni che gli sono affidate. Per essere più espliciti: un museo etrusco può anche non essere guidato da un etruscologo, ma sarebbe opportuno che etruscologi siano presenti nell'organico per assicurare un'adeguata e consapevole azione di valorizzazione e conservazione delle raccolte.

Lo stesso vale naturalmente per tutte le altre figure delineate da Montella e in parte recepite nel D.M. 113/2018, la cui professionalità non è stata tuttavia ancora recepita e incanalata in alcuno specifico percorso di reclutamento. Il recente concorso RIPAM (G.U. n. 60 del 30.07.2021) per la selezione di 2736 funzionari amministrativi (300 dei quali destinati al MiC) si è svolto come in passato senza tener conto di alcuna delle specificità dei ministeri destinatari di tali assunzioni e con requisiti di partecipazione così poco delineati da permettere l'ammissione di figure con competenze estremamente eterogenee.

Lo stesso è avvenuto alcuni anni fa con l'ultimo bando destinato a funzionari per la promozione e comunicazione che – per la prima volta in modo significativo – ha dato accesso nel MiC a una figura fondamentale nell'organigramma di qualunque luogo della cultura; anche in questo caso, tuttavia, la selezione è avvenuta sulla base di requisiti assai poco puntuali che hanno

consentito a soggetti con le più disparate esperienze di accedere a un ruolo che richiederebbe competenze molto specifiche e trasversali. Per alcuni archeologi e storici dell'arte è stato un modo per accedere al mondo ministeriale attraverso una "porta laterale" che, tuttavia, può comportare non poche frustrazioni laddove ci si aspetti, come talvolta accade, che una volta dentro le mansioni assegnate possano tener conto dell'effettivo profilo tecnico del lavoratore. Quest'ultima circostanza non è affatto rara date le gravi carenze organiche in cui versano molti istituti tali, spesso, da costringere i dirigenti a rinunciare a un comunicatore qualora esso sia in grado di supplire alle funzioni di un archeologo. Il tutto generando non poche confusioni e attriti in un contesto nel quale l'equilibrio – anche sindacale – tra mansioni e ruoli può risultare più rilevante di un'efficace azione amministrativa.

Sembra dunque valere ancora oggi quanto richiamato in precedenza in merito alla disponibilità e predisposizione dei singoli a maturare le proprie esperienze direttamente sul campo. Con buona pace dei *curricula* accademici e postuniversitari.

Per migliorare la qualità dei sistemi di reclutamento sembra quasi una ovvietà che sia necessario riformarli profondamente, almeno per quanto concerne la pubblica amministrazione del patrimonio culturale. In un mondo ideale ogni ente dovrebbe curare in prima persona la definizione del proprio capitale umano gestendo dall'interno la selezione delle singole professionalità in ragione delle effettive esigenze funzionali. Questo significherebbe, naturalmente, scardinare il modello dei concorsi oceanici *una tantum* assumendosi le responsabilità gestionali di procedure che, almeno nel nostro Paese, sono tra le più delicate e complesse per il rischio di ricorsi e annullamenti cui sono soggette.

Il progressivo affidamento per il reperimento di figure di supporto a società *in house* del MiC quali ALES mostra come, di fatto, tale direzione sia stata da tempo intrapresa – da chi dispone delle necessarie risorse economiche – per supplire, in particolare, a carenze drammatiche come quelle relative al personale amministrativo, legale e contabile oltre che alla penuria di geometri e architetti.

Ma questo modello, seppure efficace per fronteggiare l'emergenza, non garantisce la stabilizzazione e la crescita delle figure professionali selezionate attraverso tali canali. La loro effettiva condizione di "supporti" può infatti incidere sulla definizione dei requisiti e delle procedure di ammissione, non sempre adeguatamente puntualizzati, e rischia di attenuare l'efficacia del loro apporto finendo per frustrare quelle aspettative di carriera che dovrebbero costituire l'ambizione di ogni lavoratore in un contesto nel quale, peraltro, le dinamiche con gli "interni" non sempre sono agevoli.

A fronte di una situazione come quella sinora descritta non è facile, dunque, discutere e ragionare di requisiti e percorsi formativi, sapendo che il principale organismo ministeriale di riferimento potrebbe non essere pronto a tenerli in

debita considerazione nelle fasi di accesso alla professione o ad avvalersene proficuamente durante il suo espletamento.

Le università si trovano in tal modo nella paradossale condizione di non poter garantire alcun riconoscimento a quanti tentino seriamente di procurarsi esperienze formative adeguate alle esigenze di gestione di un museo. La valutazione del possesso di specifici requisiti curriculari in sede concorsuale dovrebbe dunque costituire una condizione essenziale per garantire forme di premialità fondate sulle effettive attitudini e competenze maturate da ciascun candidato in relazione alla posizione per la quale si compete. Ciò potrebbe anche contribuire a limitare alla base il numero spesso elevatissimo di aspiranti che rende finora ineludibile il ricorso a prove preselettive a risposta multipla; una vera e propria "lotteria" che, pur riconoscendo le capacità di logica, concentrazione e la determinazione dei singoli, si traduce agli occhi di molti in una frustrante mortificazione delle competenze tecniche e scientifiche faticosamente acquisite.

Anche sotto tale punto di vista le proposte formulate da Montella continuano ad essere pienamente condivisibili e di buon senso. L'approccio interdisciplinare e l'integrazione di materie trasversali nei piani didattici tradizionali delle lauree triennali e magistrali può senza dubbio orientare in modo più efficace e concreto le scelte degli studenti, consentendo al contempo una più puntuale definizione delle loro inclinazioni e, in funzione di esse, dei percorsi da intraprendere per cogliere le opportunità offerte dal mondo del lavoro. Le scuole di specializzazione dovrebbero quindi rappresentare lo snodo fondamentale per integrare le competenze tecniche e scientifiche precedentemente acquisite nell'ottica della professione. Anche in questo caso la proposta montelliana di estenderne la durata a tre anni prevedendo che l'ultimo sia svolto all'interno delle strutture operative del MiC mi sembra pienamente condivisibile, sia per dare un concreto supporto al Ministero sia per offrire agli studenti una opportunità di conoscere la macchina burocratica dall'interno, con tutte le sue potenzialità e criticità.

Si andrebbe così almeno in parte a ricucire la distanza tra università e ministero cui si è fatto riferimento in precedenza, favorendo altresì quello scambio di esperienze che potrebbe anche tradursi per gli interni in una propizia occasione di aggiornamento grazie alla collaborazione con neolaureati. Il confronto con i meccanismi vigenti in campo medico è evidente e, non a caso, Giuliano Volpe ha suggerito per tale auspicato modello l'efficace definizione di "policlinici dei beni culturali".

Ma tutto il sistema funziona, ovviamente, se questo ambizioso processo ottiene un equo riconoscimento in fase di ingresso nella pubblica amministrazione.

Si potrebbe pensare, come ho proposto nel corso della tavola rotonda, di configurare anche alcuni specifici dottorati sulla base dei medesimi parametri, consentendo che il percorso di ricerca possa tradursi in un'esperienza lavorativa concreta all'interno di strutture museali statali o non statali che da una collaborazione prolungata potrebbero a loro volta trarre benefici, sopperendo alle

carenze sopra ricordate. Un triennio costituisce infatti un orizzonte temporale sufficiente per ideare e concretizzare determinate progettualità culturali e per conseguire obiettivi significativi anche sul piano gestionale e organizzativo, tali dunque da prestarsi a una quantificazione oggettiva dei risultati raggiunti.

Si contribuirebbe in tal modo a dare un senso e un contenuto esperienziale più concreto a titoli di accesso alla professione come le scuole di specializzazione e i dottorati che sono di fatto fondamentali ma che, al momento, risultano ancora ben poco qualificanti, al punto da escludersi l'un l'altro o, nei casi migliori, da sommarsi aritmeticamente, senza alcuna valutazione nel merito della loro effettiva utilità curriculare rispetto alle posizioni messe a bando.

Includendo nel percorso formativo prolungate esperienze lavorative all'interno di strutture del Ministero si doterebbero sin da subito gli studenti di un bagaglio fortemente professionalizzante, la cui efficacia potrebbe costituire anche un parametro di giudizio al momento del conseguimento del titolo, oltre a risultare di grande utilità una volta entrati nel mondo del lavoro.

Il conseguente auspicabile miglioramento dei servizi e della performance museale potrebbe contribuire a dare una maggiore sostenibilità al processo nel suo insieme favorendo al contempo la partecipazione di realtà private e/o del terzo settore tramite apposite forme di partenariato. La condivisione in rete di specifiche figure professionali, come opportunamente ipotizzato dallo stesso Montella, potrebbe costituire uno strumento efficace per gli istituti di medie e piccole dimensioni, purché legati da coerenti e chiare strategie di condivisione delle risorse e degli obiettivi.

2. In assenza di figure professionali riconosciute qual è il ruolo della formazione universitaria rispetto alla formazione fornita dalla Scuola del Patrimonio? Quali percorsi per quali figure?

La risposta a questa domanda è stata anticipata nel punto precedente laddove si è richiamato il ruolo recentemente assunto dalla Scuola dei Beni e delle Attività Culturali insieme alla SNA nella gestione dell'imminente corso-concorso per il reclutamento di dirigenti tecnici del MiC.

Lungi dal configurarsi come un ulteriore e assai poco utile livello di istruzione universitaria, il modello adottato sembra effettivamente costituire un'opportuna risposta alle esigenze di un Ministero tecnico come quello della cultura. Adattando alle nostre peculiarità lo schema dei corsi-concorsi promossi dalla SNA, la Scuola fornisce il contenuto specialistico sul quale verterà il percorso formativo degli aspiranti dirigenti.

Com'è avvenuto, dunque, negli ultimi anni anche per conseguenza del Covid-19, la Scuola ha assunto sempre di più funzioni legate all'aggiornamento professionale del personale interno, costretto negli ultimi mesi a lavorare da casa

in ossequio alle norme di contenimento del contagio. In questo modo si sono delineate diverse importanti occasioni per integrare le competenze in ambiti di grande rilevanza per i temi discussi in questa sede, senza alcuna contrapposizione con le prerogative proprie dell'ambito universitario, sebbene spesso tale materiale sia stato reso proficuamente accessibile anche all'esterno del MiC.

La strada intrapresa dalla Scuola in sinergia con la Direzione generale Educazione e ricerca sembra effettivamente costituire la giusta risposta alle carenze esperienziali e formative interne precedentemente lamentate.

Sussistono invece diverse perplessità in merito ad alcuni aspetti procedurali e contenutistici del corso-concorso. Dal punto di vista delle procedure selettive, ancora una volta i prerequisiti individuati per l'accesso alle prove paiono fin troppo limitati. Scuola di specializzazione, dottorato e master si equivalgono di fatto escludendosi l'un l'altro così come l'esperienza professionale maturata all'interno dell'amministrazione non costituisce un requisito aggiuntivo ma meramente alternativo ai titoli di studio *post lauream*.

Aver maturato la propria professionalità all'interno del ministero non offre dunque alcuna premialità se non quella di supplire all'eventuale assenza di qualifiche accademiche.

In un contesto nel quale l'acquisizione di competenze sul campo ha una fondamentale importanza per sopperire alle lacune del sistema universitario, come si è provato a evidenziare in precedenza, il concorso che individuerà i futuri dirigenti ne tiene conto solo in minima parte.

Il corso annuale cui avranno accesso i vincitori sopperirà senza dubbio ad alcune di queste carenze esperienziali, ma difficilmente potrà compensare quanto solo con una dura e prolungata pratica può essere appreso.

L'altro aspetto delicato, almeno nella prospettiva disciplinare propria dell'archeologia, riguarda la separazione prevista tra l'ambito museale e quello delle soprintendenze.

Tale divisione riproduce e amplifica quella tra valorizzazione e tutela che molti ritengono essere alla base delle recenti riorganizzazioni ministeriali. Com'è stato più volte rimarcato, tutela e valorizzazione continuano ad essere complementari nell'azione quotidiana degli uffici centrali e periferici del ministero, poiché non vi può essere l'una senza l'altra. Non si può tutelare un bene mobile o immobile, materiale o immateriale senza valorizzarlo né si può valorizzare qualcosa senza tutelarlo e conservarlo.

Distinguere in modo così netto i percorsi dirigenziali tra musei e soprintendenze rischia di esasperare ulteriormente una divisione di competenze che non dovrebbe avere motivo di esistere. Se le recenti riorganizzazioni hanno senza dubbio avuto il merito di riportare l'attenzione sull'importanza della valorizzazione e della partecipazione collettiva dei cittadini al patrimonio anche attraverso processi attivi come quelli delineati dalla convenzione di Faro, la loro separazione funzionale dall'azione di tutela rischia di ripercuotersi negativamente sull'intero sistema.

Anche dopo la recente riorganizzazione le soprintendenze non hanno infatti mai cessato di fare valorizzazione, promuovendo studi, ricerche, mostre e allestimenti temporanei e permanenti in strutture statali o locali. Così come i musei e i parchi archeologici non hanno mai cessato di tutelare i beni loro affidati, esercitando nel caso dei parchi anche le funzioni proprie delle soprintendenze come ribadito, da ultimo, dal comma 5 dell'art. 43 del D.P.C.M. n. 169 del 2.12.2019.

L'azione delle soprintendenze dovrebbe dunque continuare ad essere complementare a quella dei musei e viceversa. Una divisione troppo netta di carriere e competenze rischia di rendere ancora più difficile di quanto già non lo sia la collaborazione e il dialogo tra strutture periferiche del medesimo dicastero. Sul piano più specifico della formazione è evidente che tale demarcazione potrebbe ulteriormente accrescere la distanza tra due ambiti nati per essere comunicanti, almeno per quelle che sono le specificità dell'archeologia che si nutre di quotidiane scoperte senza le quali non può esservi un effettivo progresso delle conoscenze.

Non è questa la sede per entrare più nello specifico di un problema che potrebbe divenire strutturale, determinando un potenziale rischio di cristallizzazione delle raccolte, non più tempestivamente alimentate dai benefici della ricerca e tutela sul campo. Il rinvenimento di un terzo bronzo di Riace o di una quarta lamina aurea di Pyrgi potrebbe paradossalmente non portare a una loro musealizzazione nelle sedi che conservano le altre opere affini. Alla forza centripeta che ha portato alla nascita di importanti istituzioni museali potrebbe infatti contrapporsi altrettanto legittimamente una forza centrifuga volta a redistribuire i beni sul loro territorio di rinvenimento. Un equilibrio potrebbe essere dettato dal buon senso piuttosto che da apposite circolari, purché entrino in gioco valutazioni che tengano conto della sostenibilità e dell'interesse collettivo correlato a ciascuna delle possibili scelte.

La separazione delle carriere dirigenziali va dunque ponderata con grande attenzione anche perché i professionisti reclutati con l'imminente corso-concorso costituiranno per i prossimi decenni una parte consistente dell'ossatura organizzativa dell'intero ministero e da loro dipenderà il futuro della nostra eredità culturale.

3. Come potrebbero dialogare università e musei per progettare e gestire i percorsi di formazione?

Come si è accennato e come è stato preconizzato da Montella, un aspetto fondamentale dell'auspicato dialogo potrà esplicarsi attraverso un'accorta organizzazione dei percorsi formativi, tale da prevedere una prolungata fase di apprendistato curriculare all'interno degli istituti museali. La pratica potrà in

tal modo integrarsi con la teoria, portando nuova linfa agli istituti ospitanti e offrendo agli allievi occasioni concrete per mettersi alla prova e testare meglio le loro attitudini e capacità, individuando al contempo le strategie più opportune per indirizzare i loro sforzi e le loro ambizioni lavorative.

Comunicazione, didattica, gestione, marketing non sempre sono infatti competenze alla portata di tutti o che si possono acquisire esclusivamente per via teorica. Testarle sul campo può offrire occasioni di crescita importanti sia sul fronte della libera professione che su quello del lavoro dipendente.

Le relazioni intessute dai musei con le università nell'ambito dei percorsi formativi potrebbero favorire collaborazioni professionali con gli ex-allievi più meritevoli, tramite contratti diretti a tempo determinato o forme di reclutamento concorsuale volte a stabilizzarli, qualora gli istituti venissero dotati della possibilità e degli strumenti per gestire in proprio e secondo le rispettive esigenze le procedure selettive, come si è provato ad evidenziare in precedenza.

Come avviene nel privato, per costruire uno staff efficace sarebbe necessario conoscere preventivamente le capacità e le competenze dei singoli professionisti, in modo tale da armonizzare al meglio la loro azione con gli obiettivi dell'istituto. Questo, come si è visto, è al momento l'aspetto più delicato dell'intero processo, tale da richiedere una vera e propria rivoluzione dei meccanismi di reclutamento attualmente adottati.

Se si riuscirà prima o poi a riformare anche questo aspetto, allora sarà forse possibile dar vita a una più efficace e incisiva collaborazione tra università e musei per delineare nuove e concrete opportunità per gli aspiranti professionisti della cultura, sia sul terreno della formazione che su quello del lavoro, potendo contare anche sulla rinnovata capacità dei luoghi della cultura di attrarre risorse e convogliare l'interesse degli *stakeholders*, rendendoli un "ponte" ideale tra pubblico e privato verso nuovi modelli di gestione e occupazione.

Bibliografia essenziale di riferimento

- Casini L. (2016), *Ereditare il futuro. Dilemmi sul patrimonio culturale*, Bologna: Il Mulino.
- Cataldo L., a cura di (2014), *Musei e patrimonio in rete. Dai sistemi museali al distretto culturale evoluto*, Milano: Hoepli.
- Garlandini A. (2007), *La carta nazionale delle professioni museali. Genesi, risultati, prospettive*, «Museologia scientifica», n.s. 1, pp. 129-139.
- Guida alle professioni dei beni culturali individuate dall'art. 9 bis del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* (2021), a cura del Ministero della Cultura – Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali, Servizio I – Ufficio Studi, <https://dger.beniculturali.it/wp-content/uploads/2021/08/Guida-alle-professioni-dei-beni-culturali_4.8.2021_2.pdf>, 09.01.2022.

- Montella M. (2009), *Il capitale culturale*, Macerata: eum.
- Montella M., a cura di (2016), *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, Padova: Wolters Kluwer-Cedam.
- Montella M., Dragoni P., a cura di (2010), *Musei e valorizzazione dei beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Bologna: Clueb-eum.
- Nizzo V. (2017), *Valori sociali, valori economici e sistemi di valutazione: la prospettiva da un (neo) museo autonomo*, in RAVELLO LAB 2017 – *Sviluppo a base culturale. Governance partecipata per l'impresa culturale*, Atti XII edizione Ravello Lab (Ravello, 2017), «Territori della Cultura. Rivista on line», n. 30, pp. 196-205.
- Nizzo V. (2018), *Patrimoni di persone*, in *Impresa cultura. Comunità, territori, sviluppo*, 14° rapporto annuale Federculture 2018, Roma: Gangemi Editore, pp. 151-159.
- Nizzo V. (2019), *Comunicare il Museo Etrusco*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 20, pp. 451-487.
- Professionisti dei beni culturali*, Roma: Ministero della Cultura – Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali, <<https://professionisti.beniculturali.it/>>, 09.01.2022.
- Vanni M. (2018), *Il museo diventa impresa. Il marketing museale per il break even di un luogo da vivere quotidianamente*, Torino: Lexis.
- Vigano F., Lombardo G. (2018), *L'impatto sociale generato dai musei. L'applicazione della metodologia SROI*, in *Ambienti digitali per l'educazione all'arte e al patrimonio*, a cura di A. Luigini, C. Panciroli, Milano: Franco-Angeli, pp. 331-349.
- Volpe G. (2015), *Franceschini (2014) dopo Franceschini (1966): per una visione olistica del patrimonio culturale e paesaggistico*, «Ananke», n. 74, gennaio, pp. 34-41.
- Volpe G. (2016), *Un patrimonio italiano. Beni culturali, paesaggio e cittadini*, Novara: Utet.
- Volpe G. (2018), *Il bene nostro. Un impegno per il patrimonio culturale*, Bari: Edipuglia.

Marina Maria Serena Nuovo*,
Marcella Giorgio**

1. Si condivide la necessità di definire le professioni dei musei distinguendole da quelle disciplinari dello storico dell'arte e dell'archeologo? Quali dovrebbero essere le figure professionali da riconoscere, i relativi percorsi formativi e i requisiti per l'accesso all'incarico? Quanto proponeva Massimo Montella in seno alla Commissione Paritetica CSBCP-CUN (Allegato 2.8, Professioni museali, pp. 44-64) può considerarsi ancora valido? Come si potrebbe/dovrebbe procedere per arrivare ad un riconoscimento di tali figure? Come potrebbero dotarsene i musei, in particolare quelli di piccole e medie dimensioni?

L'Associazione Nazionale Archeologi (ANA) è l'associazione di categoria degli archeologi italiani: riunisce e rappresenta tutti gli archeologi, a prescin-

* Marina Maria Serena Nuovo, Segretario Regionale ANA – Associazione Nazionale Archeologi, sezione Lazio, Funzionario archeologo presso la Direzione Regionale Musei Abruzzo, Castello Piccolomini – Collezione Torlonia e Museo d'Arte Sacra della Marsica, largo Cavalieri di Vittorio Veneto, 67043 Celano (AQ), e-mail: marinamariaserena.nuovo@beniculturali.it.

** Marcella Giorgio, Segretario ANA – Associazione Nazionale Archeologi, Funzionario archeologo presso la Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le province di Pisa e Livorno, Lungarno Pacinotti, 46, 56100 Pisa, e-mail: marcella.giorgio@beniculturali.it.

dere dall'ambito e dal settore lavorativo nel quale esercitano la professione. Dal 2005, quindi, tutela la figura dell'archeologo nelle sue molteplici sfaccettature, dal lavoro sul campo a quello nei musei. La conoscenza dei mutamenti in atto nella professione in archeologia¹ ha reso negli anni l'ANA l'interlocutore principale di tutte le istituzioni archeologiche nazionali con le quali ha partecipato e partecipa a tutti i principali tavoli di concertazione sulle politiche nazionali e locali inerenti ai beni culturali e quelli delle professioni ad esse collegate. Tale ruolo si declina in ambito universitario tramite la presenza dell'ANA come *stakeholder* presso i corsi di laurea triennali e magistrali in archeologia e presso le scuole di specializzazione in archeologia², oltre che nei comitati di indirizzo degli stessi CdL³.

In qualità di associazione di categoria⁴ l'ANA ha offerto il proprio contributo alla redazione del D.M. 244/2019 in relazione alla figura professionale dell'archeologo⁵. Il decreto suddetto regola compiti e responsabilità delle figure professionali che operano nel campo dei beni culturali attraverso la creazione di tre livelli di accesso per l'iscrizione agli elenchi nazionali istituiti dal Ministero della Cultura – già Ministero per i Beni e le Attività Culturali – differenziati in base a specifici requisiti di conoscenza, abilità e competenza, ben dettagliati e definiti profilo per profilo. Inoltre l'ANA, in quanto Associazione iscritta all'elenco del Ministero dello Sviluppo Economico di cui alla L. 4/2013⁶, svolge un ruolo importante nella formazione degli elenchi connessi al D.M. 244/2019 per il profilo dell'archeologo e, in quanto associazione di categoria, può rilasciare un'attestazione del possesso dei requisiti per l'iscrizione ad un profilo e ad una specifica fascia e siede nella Commissione ex art. 10 che valuta e propone modifiche e migliorie al decreto stesso e ai requisiti previsti per le professioni dei beni culturali⁷.

L'ANA ritiene che non sia fondamentale distinguere le professioni dei musei da quelle disciplinari dell'archeologo e dello storico dell'arte, ma che, piuttosto, sia semplicemente necessario integrare il D.M. 244/2019 con figure professionali aggiornate ai mutamenti del contesto dei beni culturali. Questa pos-

¹ Nell'ambito del dibattito sull'archeologia preventiva si veda, ad esempio, Cerbone *et al.* 2021a; Garrisi, Giorgio 2021; Manca di Mores 2021; sull'archeologia in Italia si vedano, ad esempio, Garrisi 2019; Cerbone *et al.* 2021b.

² Ad esempio presso l'Università di Pisa.

³ Ad esempio presso l'Università del Salento.

⁴ Dal 2016 l'ANA ha ottenuto il riconoscimento del Ministero dello Sviluppo Economico quale istituzione di rappresentanza degli archeologi italiani (ai sensi della Legge 4/2013 sulle professioni non organizzate in ordini o collegi).

⁵ <<https://professionisti.beniculturali.it/files/ALLEGATO%20%20-%20ARCHEOLOGO.pdf>>, 7.02.2022.

⁶ <<https://www.mise.gov.it/index.php/it/mercato-e-consumatori/professioni-non-organizzate>>, 7.02.2022.

⁷ Questa prima parte è a cura di Marcella Giorgio.

sibilità è presa in considerazione anche dall'International Council of Museums (ICOM) che afferma: «la prospettiva di prendere a riferimento l'ambito del patrimonio culturale nel suo complesso [...] rende possibile considerare alcune figure e professioni come trasversali»⁸. I professionisti con una formazione trasversale avrebbero, conseguentemente, una maggiore spendibilità in ambito lavorativo. Nello specifico, le figure con formazione mista da definire e integrare all'interno del decreto ministeriale sono il *registrar* e il responsabile dei servizi educativi, già identificate e delineate da Massimo Montella all'interno della Commissione Paritetica CSBCP-CUN⁹. A queste si aggiunge il responsabile della comunicazione, professione prevista dal Sistema Museale Nazionale e separata da quella del responsabile del marketing, a differenza di quanto proposto da Massimo Montella. Si tratta, infatti, di due figure con percorsi formativi, competenze, funzioni e responsabilità diversi e ben distinti.

In ambito archeologico, il *registrar* lavora sia sullo scavo che nel museo. Si tratta di una professione che è nata e si è diffusa soprattutto in ambito anglosassone, ma che, tra la fine degli anni '90 del XX secolo e i primi anni 2000, ha iniziato ad essere attiva anche nei maggiori musei di Spagna, Francia, Olanda, Belgio, Germania e Danimarca insieme alle relative associazioni di categoria¹⁰. All'interno del museo il *registrar* si occupa principalmente di coordinare la movimentazione delle opere/dei reperti sotto il profilo organizzativo, di redigere e conservare la relativa documentazione, di controllare le varie fasi della movimentazione, per evitare qualsiasi tipo di rischio e, infine, di raccogliere le informazioni dai curatori delle esposizioni, dai conservatori dei beni e dai restauratori, organizzandole e trasmettendole ai vari interlocutori, come spedizionieri, assicuratori, allestitori, ecc. In Italia la proposta di inserire il *registrar* nei musei era stata affrontata all'interno dell'allegato A del D.M. 10 maggio 2001, "Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei" (art. 150, comma 6, del D.Lgs. n. 112/1998), G.U. 19 ottobre 2001, n. 244, S.O., nel quale si legge: «si può addurre l'esempio dell'opportunità, progressivamente avvertita e diffusa tra musei tanto statali quanto di altra proprietà e gestione, di dotarsi (eventualmente identificandola e coltivandola al proprio interno) di un'abilità professionale omologa a quella che in ambito internazionale è indicata con il termine registrar»¹¹. Inoltre, nella *Carta nazionale delle professioni museali* approvata durante la II Conferenza dei Musei italiani (Roma, 2 ottobre 2006), tra le professioni museali è presente il *registrar*, definito come responsabile del

⁸ Jalla *et al.* 2017, p. 12.

⁹ Commissione Paritetica 2018, pp. 50-53; 55-57.

¹⁰ <<http://www.registrarte.org/p/index.php?page=professione-registrar>>, 7.02.2022.

¹¹ <<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2016/04/Atto-di-indirizzo-sui-criteri-tecnico-scientifici-e-sugli-standard-di-funzionamento-e-sviluppo-dei-musei-DM-10-maggio-2001.pdf>>, 07.02.2022.

servizio prestati e della movimentazione delle opere. Tuttavia, nonostante queste promettenti premesse, la professione del *registrar* non è stata ancora formalmente riconosciuta dal Ministero della Cultura, sebbene l'organizzazione di un master come "1ª edizione – Master in Professione Registrar", proposto alla fine del 2021 dalla sede di Como dell'Istituto Europeo di Design (IED) e in attesa di autorizzazione ministeriale¹², denoti l'esigenza di definire e riconoscere questa figura. Ad oggi, i compiti del *registrar* sono variamente svolti da funzionari archeologi/funzionari storici dell'arte o direttamente dai direttori dei musei, coadiuvati dai funzionari restauratori.

Il *registrar* descritto da ICOM e dalla Commissione Paritetica CSBCP-CUN ha un'impronta prettamente storico-artistica. La Commissione suggerisce, in via preferenziale, una laurea magistrale in Architettura o in Ingegneria e Architettura, che però non appare particolarmente attinente alle responsabilità e agli incarichi da svolgere. Per questo si rende necessario definire il *registrar* in campo archeologico in maniera specifica ed esplicita, contemplando responsabilità e mansioni sia sullo scavo che all'interno del museo. Dal 2021, l'ANA si sta occupando proprio dello studio della figura del *registrar*, al fine di delinearne precisamente le caratteristiche, le competenze e i requisiti, utili per una proposta di integrazione al D.M. 244/2019. Per tale professione andrebbe prevista una formazione adeguata a partire dalla laurea triennale.

Il responsabile dei servizi educativi, tra le sue mansioni principali, progetta e coordina attività di ricerca per esplicitare la valenza comunicativa e didattica dei beni culturali, elabora i progetti educativi e ne coordina la realizzazione, individuando le modalità comunicative e di mediazione e utilizzando strumenti adeguati e funzionali per i diversi destinatari, cura i rapporti con il mondo della scuola e i soggetti che usufruiscono di servizi e di attività educative, con l'università e gli istituti di ricerca preposti all'aggiornamento e alla formazione negli ambiti disciplinari di competenza. Attualmente, all'interno dei musei, questo compito è ricoperto da professionisti con una formazione eterogenea e variegata, in quanto non è stato ancora istituito un percorso specifico che combini le competenze archeologiche con quelle didattiche. Nel corso degli ultimi 30 anni, la didattica museale ha assunto un ruolo sempre più importante dal momento che essa rappresenta il tramite con il quale le conoscenze scientifiche vengono trasmesse dagli specialisti al grande pubblico e, pertanto, è fondamentale che sia svolta da personale altamente qualificato e che non sia affidata all'improvvisazione, per quanto dettata da buona volontà. Affinché le attività didattiche proposte dai musei siano appetibili ai visitatori di ogni età ed estrazione socio-culturale, ma, al tempo stesso, non siano banali ed abbiano contenuti di considerevole spessore culturale, sarebbe auspicabile che

¹² <https://www.ied.it/como/scuola-arti-visive/corsi-master/professione-registrar/COOVCM10001_01>, p. 5, 7.02.2022.

il responsabile della didattica, come il *registrar*, abbia una formazione mista, a partire dalla laurea triennale.

Come già anticipato sopra, il responsabile della comunicazione deve essere una figura ben distinta da quella che si occupa di *marketing* e *fundrasing*. Secondo il Sistema Museale Nazionale, questa figura si occupa prevalentemente di redigere studi di fattibilità, progetti e programmi per la promozione, la comunicazione e la fruizione del patrimonio culturale, assicurandone l'attuazione. Inoltre, ha la responsabilità della produzione grafico-editoriale del materiale comunicativo del museo, diffuso anche attraverso le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, come i canali *social media*. L'istituzione del Master di II livello in Professioni per la Comunicazione dell'Antico da parte dell'Università di Macerata dimostra che percorsi formativi integrati tra discipline diverse sono possibili e che, anzi, rappresentano il nuovo modo di intendere l'archeologia, la museologia e le attività culturali, in generale. Tuttavia, come negli altri casi sopra esposti, la formazione deve partire già dalla laurea triennale e solo un'ulteriore specializzazione deve essere affidata ai corsi *post lauream*.

Un'altra professione museale individuata e proposta dall'ICOM¹³ è quella del responsabile dei progetti digitali. Tuttavia, per evitare una eccessiva frammentazione dei compiti cumulabili in pochi profili¹⁴, questa figura potrebbe essere integrata all'interno delle singole competenze del responsabile della comunicazione e del responsabile dei servizi educativi¹⁵.

Per i piccoli musei civici, dipendenti, nella maggior parte dei casi, esclusivamente dai fondi messi a bilancio da parte dei singoli comuni in cui essi insistono, diventa estremamente oneroso dotarsi di tutte le figure previste dal Sistema Museale Nazionale e di quelle che, eventualmente, andrebbero a integrare gli elenchi dei professionisti dei beni culturali. Una soluzione percorribile e che, anzi, è stata già adottata da molti musei italiani, per esempio nell'area metropolitana di Roma¹⁶, è quella di condividere uno o più professionisti tra vari musei, riducendo notevolmente le spese sostenute dai comuni. Questo tipo

¹³ Jalla *et al.* 2017, pp. 25-26.

¹⁴ «L'elenco delle figure professionali qui previste può essere ulteriormente ampliato. Sembra però errato frammentare competenze cumulabili in pochi profili» (Commissione Paritetica 2018, p. 45).

¹⁵ A questo proposito, si veda Jalla *et al.* 2017, p. 25.

¹⁶ A partire da luglio 2021, la sezione Lazio dell'ANA ha iniziato a condurre uno studio sui musei civici archeologici dell'area metropolitana di Roma, attraverso interviste con i direttori, volte a indagare i molteplici aspetti legati alla gestione, alla promozione e alla valorizzazione dei musei. I primi risultati sono stati raccolti da Marina Maria Serena Nuovo e da Michela Flavia Colella e presentati in un intervento dal titolo *Il pubblico nei musei civici archeologici dell'area metropolitana di Roma durante e dopo la pandemia da Coronavirus. Alcuni casi-studio durante il Panel Visitor Experience: nuovi pubblici, condivisione e dimensione phygital, digital management*, organizzato da RO.ME Museum Exhibition il 17 novembre 2021 in modalità da remoto.

di organizzazione risulta più semplice se i musei che operano la condivisione sono organizzati in reti territoriali, come, ad esempio, il *Museum Grand Tour*, ossia il Sistema Museale Territoriale dei Castelli Romani e Prenestini. Tuttavia, bisogna tenere in considerazione che i piccoli musei, essendo strettamente legati al territorio in cui sorgono, svolgono un fondamentale ruolo di collante sociale e generano una relazione con il pubblico molto forte, facendo leva sul senso di appartenenza alla comunità che ruota attorno ai musei e di identificazione con le storie che essi raccontano. Pertanto questi musei non possono senz'altro prescindere dalla presenza del responsabile dei servizi educativi.

2. In assenza di figure professionali riconosciute qual è il ruolo della formazione universitaria rispetto alla formazione fornita dalla Scuola del Patrimonio? Quali percorsi per quali figure?

Un aspetto che non si può assolutamente trascurare per la reale ed effettiva attuazione del D.M. 244/2019 è la collimazione dei corsi universitari con i requisiti richiesti dal decreto, nonché il loro essere maggiormente professionalizzanti già a partire dalla laurea triennale, per far sì che i titoli maturati siano concretamente spendibili nella III fascia. L'ANA ritiene che tutta la formazione universitaria, dalle lauree triennali alle scuole di specializzazione, andrebbe rivista in maniera maggiormente professionalizzante con l'inserimento di corsi, laboratori e tirocini indirizzati a favorire il reale ingresso dei neolaureati e neo specializzati nel mondo del lavoro. A tale fine, la formazione necessaria a maturare i requisiti di II e III fascia dovrebbe avvenire durante i corsi di laurea magistrale, mentre per la I fascia andrebbero aggiornate e potenziate le scuole di specializzazione, alla luce delle numerose ricadute lavorative già individuate dallo stesso D.M. 244/2019.

Inoltre, come già accennato precedentemente, gli attuali *curricula* archeologici puntano soprattutto all'insegnamento delle attività da campo e molto meno a quelle che si svolgono all'interno di un museo, per le quali la formazione risulta ancora piuttosto carente. Pertanto, è indispensabile che le discipline legate alla Museologia e alla Museografia siano inserite anche nei corsi L-3 e LM-02, mentre, almeno finora, sono state una prerogativa quasi esclusiva dei corsi L-1 e LM-89 (discipline storico-artistiche).

Come messo in evidenza dall'ICOM¹⁷, la Scuola del Patrimonio¹⁸ risulta del tutto superflua, perlomeno stando alla modalità con cui è stata avviata, e,

¹⁷ Jalla *et al.* 2017, p. 14.

¹⁸ Istituto statale di alta formazione di livello internazionale, operativo nell'ambito della tutela, della gestione, della valorizzazione e della promozione dei beni, delle attività culturali e del turismo che ha attivato i suoi primi corsi nel 2018.

anzi, allunga «ulteriormente il periodo di formazione per gli aspiranti “museologi” (5+2+2 anni), senza alcuna garanzia di inserimento effettivo nelle istituzioni pubbliche»¹⁹. Questo istituto potrebbe essere destinato, invece, all’alta formazione di funzionari e dirigenti e, di conseguenza, essere utile e spendibile da chi è già strutturato all’interno del Ministero della Cultura, così come avviene per l’*Institut national du patrimoine* francese, destinato a chi abbia già superato un concorso pubblico²⁰.

3. *Come potrebbero dialogare università e musei per progettare e gestire i percorsi di formazione?*

Un dialogo tra università e musei è stato già da tempo avviato, dal momento che molti studenti dei corsi di laurea magistrale o della scuola di specializzazione in archeologia hanno scelto e continuano a scegliere di svolgere i tirocini formativi tanto nei musei quanto nelle soprintendenze. Le attività che vengono svolte sono molteplici e vanno dall’accoglienza dei visitatori all’organizzazione di visite guidate su specifiche tematiche, all’inventariazione e alla catalogazione dei reperti presenti nei magazzini, agli approfondimenti su reperti particolarmente interessanti da proporre sui canali social o sui siti istituzionali, alla digitalizzazione delle schede di catalogo (schede di reperto, schede di monumento archeologico, ecc.). Tuttavia, senza un’adeguata formazione universitaria di base in ambito museologico e museografico, proprio perché impreparati al lavoro in un museo, i tirocinanti si trovano talvolta impossibilitati a canalizzare correttamente e proficuamente le proprie energie e i propri interessi verso un determinata area, rendendo il loro apporto meno efficace, se non, addirittura, basato sull’estemporaneità. Contrariamente, con una formazione differenziata e di volta in volta più approfondita e specifica a seconda che si frequenti un corso di laurea triennale, un corso di laurea magistrale o una scuola di specializzazione, i tirocinanti potrebbero applicare praticamente quanto imparato in via teorica durante le lezioni universitarie. In questa maniera alle università spetterebbe il compito della formazione teorica, mentre ai musei competerebbe l’applicazione pratica degli insegnamenti accademici. Inoltre, non va dimenticato l’apporto, di non secondaria importanza, che potrebbe essere fornito dai liberi professionisti del settore per la formazione sia pratica che teorica²¹.

In conclusione, l’ANA ribadisce la necessità di una revisione delle impostazioni alla base della formazione universitaria, dalle lauree triennali alle scuo-

¹⁹ Jalla *et al.* 2017, p. 14.

²⁰ *Ibidem.*

²¹ Questa parte è a cura di Maria Marina Serena Nuovo.

le di specializzazione, al fine di renderla maggiormente professionalizzante e adeguata alle ricadute lavorative già individuate dallo stesso D.M. 244/2019.

Per rendere possibile tale riforma, come suggerito nelle riunioni con i responsabili di numerosi corsi di laurea e specializzazione in archeologia di vari atenei italiani, andrebbe rivalutata l'offerta didattica attuale con l'inserimento di corsi, laboratori e tirocini maggiormente indirizzati a favorire il reale ingresso dei neolaureati e neo specializzati nel mondo del lavoro. Questo percorso formativo dovrebbe essere accompagnato dalla possibilità di coinvolgere maggiormente i professionisti del settore, archeologhe e archeologi operanti nelle varie realtà dell'attuale mondo professionale, sia attraverso seminari, docenze o laboratori specifici, che attraverso tirocini professionali curricolari ed extra-curricolari.

Nello specifico, rispetto all'ambito di lavoro museale si può notare come i percorsi universitari inerenti ai *curricula* archeologici siano attualmente ancora prevalentemente strutturati per la formazione del lavoro in cantiere o nel mondo della ricerca, con estrema carenza di percorsi formativi riguardanti le professioni museali in generale, e non solo quelle sopra descritte.

L'ANA ritiene, quindi, che sin dalla laurea triennale la formazione universitaria debba essere organizzata attraverso corsi, laboratori ed esperienze di tirocinio utili all'ingresso lavorativo all'interno dei musei, anche con l'apporto dei liberi professionisti del settore. A tale fine, tenendo conto anche di quanto previsto dal D.M. 244/2019, la formazione universitaria andrebbe meglio coniugata sulla base delle tre fasce professionali individuate per il profilo dell'archeologo, con competenze e responsabilità crescenti dalla terza fascia (cui si accede con laurea triennale e 12 mesi di esperienza professionale) fino alla prima (alla quale si accede dopo la conclusione della specializzazione o del dottorato e con 12 mesi di esperienza professionale). Il decreto ministeriale, infatti, ha previsto l'accesso alle professioni dei beni culturali a partire dalla laurea triennale, naturalmente con ruoli e responsabilità limitati, proprio per dare maggior valore professionalizzante a questo titolo, che fino al 2019 (e per certi versi ancora ora) non era effettivamente spendibile in ambito lavorativo²².

Riferimenti bibliografici / References

Cerbone O., La Serra C., Malorgio M. (2021a), *Archeologia preventiva: quanto costa e quanto paga? Esperienze di quantificazione e retribuzione del lavoro archeologico in varie regioni d'Italia. Disamina di una procedura complessa alla luce anche del decreto parametri*, «Atti e Rassegna Tecnica

²² Questa parte è a cura di Marcella Giorgio.

- della società degli ingegneri e degli architetti di Torino», LXXIV, nn. 2-3, pp. 169-172.
- Cerbone O., Garrisi A., Giorgio M., La Serra C., Leonelli V., Manca di Mores G. (2021b), *Italian Archaeology: heritage, protection and enhancement*, «Internet Archaeology», n. 57.
- Commissione Paritetica (2018), *Allegato 2.8, Professioni museali*, Consiglio Superiore Beni Culturali e Paesaggistici e Consiglio Universitario Nazionale, pp. 44-64.
- Garrisi A (2019), *La professione e l'archeologia post-classica in Italia*, «Newsletter SAMI», n. 4, pp. 5-6.
- Garrisi A., Giorgio M. (2021), *Benefici dell'estensione ai lavori privati dell'archeologia preventiva*, «Atti e Rassegna Tecnica della società degli ingegneri e degli architetti di Torino», LXXIV, nn. 2-3, pp. 164-168.
- Jalla D., Lattanzi V., Maffei T., Mandosi M., Maresca Compagna A., Mascheroni S., Sodano C., Visser A.M., Marras A.M., a cura di (2017), *Professionalità e funzioni essenziali del Museo alla luce della riforma dei musei statali*, <<https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/07/ICOMItalia.Professionalit%C3%A0FunzioniEssenzialiMuseo.2017.pdf>>, 07.02.2022.
- Manca di Mores G. (2021), *La verifica archeologica preventiva e la professione di archeologo: un percorso integrato*, «Atti e Rassegna Tecnica della società degli ingegneri e degli architetti di Torino», LXXIV, nn. 2-3, pp. 159-163.

Enrico Parlato*

1. Si condivide la necessità di definire le professioni dei musei distinguendole da quelle disciplinari dello storico dell'arte e dell'archeologo? Quali dovrebbero essere le figure professionali da riconoscere, i relativi percorsi formativi e i requisiti per l'accesso all'incarico? Quanto proponeva Massimo Montella in seno alla Commissione Paritetica CSBCP-CUN (Allegato 2.8, Professioni museali, pp. 44-64) può considerarsi ancora valido? Come si potrebbe/dovrebbe procedere per arrivare ad un riconoscimento di tali figure? Come potrebbero dotarsene i musei, in particolare quelli di piccole e medie dimensioni?

Sono stato invitato come Presidente della CUNSTA e questo mio intervento esprime opinioni discusse e condivise con il direttivo della nostra associazione. Punto di partenza e di approdo sono appunto i quesiti che ci sono stati preventivamente sottoposti da Giuliano Volpe: in sintesi, la definizione delle profes-

* Enrico Parlato, Presidente CUNSTA – Consulta Universitaria Nazionale per la Storia dell'Arte, Professore ordinario di Storia dell'Arte Moderna, Dipartimento di studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici, Università della Tuscia, via San Carlo, 32, 01100 Viterbo, e-mail: parlato@unitus.it.

sioni museali in rapporto, soprattutto, ai musei di piccole o medie dimensioni che spesso hanno un carattere territoriale, istituzioni che sono, oppure ambiscono, a diventare dei presidi sul territorio. Aggiungo questa notazione, visto che il dibattito si svolge in una giornata dedicata a Massimo Montella che è stato protagonista in una stagione che ha privilegiato questo approccio alla tutela, una stagione nella quale non vanno dimenticati i contributi di Giovanni Urbani e di Bruno Toscano.

A questa prima domanda, che è il quesito centrale, si affiancano e si intrecciano quelle relative al rapporto tra Università e Scuola del Patrimonio e, infine, il dialogo tra Università e Musei, nel campo della formazione, questione quest'ultima che coinvolge i progetti PNRR che presto saranno ai blocchi di partenza.

Per tentare di dare una risposta articolata che non può e, a mio avviso, non deve essere rinchiusa in binario SÌ/NO, credo opportuno fare alcune sintetiche considerazioni preliminari sullo stato attuale della formazione universitaria della nostra disciplina.

Nella sua attuale collocazione didattica, la storia dell'arte viene insegnata quasi sempre all'interno di corsi di laurea in conservazione dei beni culturali (o simili) e poi nel biennio prosegue in pochi corsi monotematici e, nella maggioranza dei casi, abbinata all'archeologia. Nei corsi di studio appena elencati, la riforma Berlinguer (e successive) ha – da una parte – conferito maggiore centralità alle nostre discipline, dall'altra risente della generalizzata gracilità dei corsi, con il risultato che non sempre i laureati magistrali raggiungono adeguati livelli di conoscenza. Un problema che riguarda non solo la storia dell'arte, come emerge da un recentissimo appello del CUN a proposito dell'inserimento delle materie pedagogiche nei curricula universitari¹. A mio avviso, la carenza che si registra con maggiore frequenza consiste nel non riuscire a trasmettere in maniera efficace ai neo-laureati una visione di insieme e, soprattutto, le ragioni fondanti dello studio di un passato, lontano o vicino che sia, ovvero quel coacervo di memorie stratificate, veicolato da oggetti, di natura diversissima. Indagato con gli strumenti filologici delle discipline storiche (nel cui alveo si colloca la storia dell'arte), questo variegato sedimento restituisce visioni, speranze, conflitti, in una parola la cultura, delle generazioni che ci hanno preceduto. Al tempo stesso, la sua conoscenza è la chiave di volta per preservarne la sua esistenza futura in maniera rispettosa e non prevaricante.

La storia dell'arte – è ben noto – si esercita in presenza del proprio oggetto di studio, il confronto continuo con la sua natura concreta e materiale ne costituisce la prassi precipua. Ora, un'innovazione importante, e positiva, intro-

¹ CUN, Adunanza del 18 novembre 2021, *Raccomandazione sulla formazione all'insegnamento*.

dotta dalla riforma Berlinguer è costituita dall'introduzione dell'istituto dei tirocini. Per i giovani studiosi avviati allo studio della storia dell'arte, la schedatura (a diversi livelli di complessità) può costituire una salutare palestra nella quale calare le proprie conoscenze che sono, a questo stadio, necessariamente teoriche; li proietta nel lavoro sul campo, nel quale le parole si misurano con le cose, a costituire un antidoto, all'invasa tendenza a ricorrere strumentalmente a un eloquio, poetico, magari un po' ermetico e obnubilante. Insomma «le solite chiacchiere sulla storia dell'arte»² evocate in un lontano dialogo tra Bruno Toscano e Massimo Montella pubblicato sul primo fascicolo di questa rivista. La schedatura, soprattutto quella territoriale, porta, inevitabilmente, a confrontarsi con le questioni etiche e di tutela, connesse alla natura "pubblica" del patrimonio culturale.

Quindi – cercando di rispondere alla domanda – compito primario della formazione universitaria consiste nel fornire competenze e strumenti per esercitare il mestiere o tutte le diverse attività che possono essere connesse alla disciplina, dall'insegnamento, all'editoria, alla divulgazione scientifica, solo per citarne alcune. Adopero il termine mestiere di proposito, come del resto si è potuto verificare con la ormai quasi trentennale esperienza dei corsi in conservazione dei beni culturali, che – soprattutto per la storia dell'arte – non si sono trasformati in quello che il gergo ministeriale definisce "percorso professionalizzante" per una serie di ragioni che ora tralascio per non andare fuori tema.

Le profonde trasformazioni che hanno investito il sistema universitario negli ultimi decenni, cui si aggiungono le dinamiche prodotte dalla autonomia universitaria, hanno portato le università ad attivare corsi di laurea immediatamente spendibili sul mercato del lavoro, non sempre con i risultati auspicati, spesso con effimere impennate nelle iscrizioni, seguite da drammatiche contrazioni numeriche. L'università ha tempi molto più lunghi, e non può seguire le rapide e continue metamorfosi del mercato del lavoro. Questo non significa non affrontare la domanda "cosa farò da grande" che si pongono coloro che bussano alle porte dell'università, oppure ignorare ambizioni e aspettative dei giovani che intraprendono con passione e speranza un percorso di studio. Il punto è non tanto se l'università debba o meno progettare percorsi professionalizzanti, quanto capire che non esistono scorciatoie. L'acquisizione di utilissime competenze settoriali e professionalizzanti non può prescindere dalla capacità di contestualizzarle e integrarle in un organico bagaglio di conoscenze pregresse, ovvero quelle competenze a largo raggio che ti individuano, ad esempio, come storico dell'arte e che, proprio in questa veste, possano potenziare la capacità di lavorare con efficacia in un museo a "vocazione" storico-artistica.

² Montella, Toscano 2010, p. 158.

2. *In assenza di figure professionali riconosciute qual è il ruolo della formazione universitaria rispetto alla formazione fornita dalla Scuola del Patrimonio? Quali percorsi per quali figure?*

Mi sembra che i corsi indirizzati a creare professionalità museali si debbano innestare nei percorsi universitari solo quando i discenti hanno raggiunto un adeguato livello di competenza nel proprio settore di studi. Da questo punto vista, credo che le scuole di specializzazione possano costituire l'alveo nel quale queste proposte possano essere messe in atto con risultati apprezzabili. In questo ambito si potranno definire i profili professionali dedicati al museo, con specifica attenzione a quelle istituzioni che, a vario titolo, si occupano del patrimonio storico-artistico. Nelle scuole di specializzazione si potranno sperimentare percorsi innovativi che vadano a coprire esigenze che non sono al momento contemplate negli attuali curricula di formazione. Credo che questo potrebbe essere un obiettivo "virtuoso" perché completerebbe senza ripetizioni e con una chiara *ratio* un percorso di formazione e, a mio avviso, definirebbe meglio il ruolo delle scuole, rispetto ai dottorati di ricerca. Considerando che si vuole intervenire in un settore professionale nel quale le possibilità di impiego non sono infinite, sarebbe bene che tali iniziative siano coordinate a livello nazionale in una logica di programmazione e di oculata gestione delle risorse pubbliche, anziché sviluppare un'inutile competizione tra diversi atenei, che, semmai, dovrebbero collaborare.

La questione della formazione, specialistica e mirata, tocca inevitabilmente la Scuola del Patrimonio, la cui identità mi pare – ma è normale per una giovanissima istituzione – non sia ancora ben definita.

Nel campo della formazione, anche in questo caso, vanno assolutamente evitate le duplicazioni o la creazione di antagonistici percorsi di studio paralleli, in una logica di dialogo e di chiara definizione delle differenti vocazioni e obiettivi. Tenendo anche conto che l'università è il luogo di una ricerca libera o, almeno, meno condizionata da contingenze, mentre una struttura ministeriale, qual è la Scuola del Patrimonio, è vincolata al raggiungimento di obiettivi a breve termine. La collaborazione è assolutamente auspicabile e si potrà meglio sviluppare quando si configureranno in maniera più chiara gli ambiti e gli obiettivi della Scuola del Patrimonio. Ricordando che la CUNSTA, il coordinamento delle scuole di specializzazione hanno avuto modo nel recente passato di interloquire con i suoi direttori.

Se i musei, come spesso capita (soprattutto le grandi istituzioni), fanno ricerca, è normale che vogliano diffonderne i risultati e fare anche formazione. All'estero è una tradizione consolidata, e non mancano esempi di simbiotica collaborazione con istituzioni universitarie o di ricerca, ad esempio, la National Gallery di Washington e il CASVA. In Italia la situazione è diversa e questo genere di collaborazione, quando vi è stata, non credo abbia mai avuto carattere strutturale. Da noi il campo di maggiore interesse è costituito da nu-

merosi musei di medie e piccole dimensioni sparsi nel territorio. Qui vi è stata in passato – penso all’esperienza professionale di Montella in Umbria, ma anche a quanto è avvenuto altrove – una spinta alla loro crescita e a fare sistema.

3. *Come potrebbero dialogare università e musei per progettare e gestire i percorsi di formazione?*

In questo caso – per rispondere all’ultimo quesito di Giuliano Volpe – le università, penso soprattutto a quelle più proiettate nel territorio (Macerata e Viterbo, ad esempio) possono fornire tutte quelle competenze che i musei locali, per dimensioni, per disponibilità economica e di personale non sono in grado di sostenere in maniera autonoma. Un ambito che, per svilupparsi in modo equilibrato e continuativo, avrebbe bisogno di individuare un quadro normativo o almeno “comportamentale” omogeneo, meno parcellizzato e meno legato a contingenze, magari molto positive. In questo ambito l’università potrebbe dare un grandissimo contributo nella formazione di personale qualificato e nel suo continuo aggiornamento.

In conclusione, dandosi obiettivi chiari e realistici, nel reciproco rispetto e nel confronto dialettico tra le diverse competenze professionali, avviare una fattiva collaborazione tra università, enti preposti alla tutela e la rete dei musei locali sarebbe un’impresa alla quale la CUNSTA sarebbe ben felice di potere dare il proprio fattivo contributo.

Riferimenti bibliografici / References

Montella M., Toscano B. (2010), *Arte, comunicazione, valore: una conversazione*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 1, pp. 149-161.

Domenica Primerano*

1. Si condivide la necessità di definire le professioni dei musei distinguendole da quelle disciplinari dello storico dell'arte e dell'archeologo? Quali dovrebbero essere le figure professionali da riconoscere, i relativi percorsi formativi e i requisiti per l'accesso all'incarico? Quanto proponeva Massimo Montella in seno alla Commissione Paritetica CSBCP-CUN (Allegato 2.8, Professioni museali, pp. 44-64) può considerarsi ancora valido? Come si potrebbe/dovrebbe procedere per arrivare ad un riconoscimento di tali figure? Come potrebbero dotarsene i musei, in particolare quelli di piccole e medie dimensioni?

Per trentadue anni ho lavorato in un museo ecclesiastico; per cinque anni ho fatto parte del Consiglio Direttivo di AMEI (Associazione Musei Ecclesiastici Italiani) e per altri cinque, dal 2015 al 2020, ne sono stata Presidente. Ho sempre ritenuto fondamentale puntare sulle competenze e sulla formazione di chi, a vario titolo, opera in un museo ecclesiastico. Nel programma del

* Domenica Primerano, già Direttrice del Museo Diocesano Tridentino, docente a contratto di Museografia, Scuola di Specializzazione in Beni Storico Artistici, Università degli Studi di Macerata, p.le Bertelli, 1, 62100 Macerata, e-mail: primenica@gmail.com.

mio quinquennio di Presidenza, al punto cinque del capitolo “Formazione e consulenze”, prevedeva l’emanazione di «linee guida riferite al personale dei musei ecclesiastici, affrontando la questione relativa alle professioni museali e all’utilizzo del volontariato».

I musei ecclesiastici vivono le medesime difficoltà dei numerosi musei locali diffusi capillarmente sul territorio italiano: sono istituti di dimensioni assai ridotte, deboli nei mezzi, con scarso personale in organico, spesso privo di competenze specifiche, e ampio utilizzo di volontari, situazione che di fatto non favorisce aperture regolari né garantisce una efficace ed efficiente gestione del museo.

La notevole accelerazione impressa dagli anni Novanta in poi alla fondazione di nuovi musei ecclesiastici, e in particolare diocesani¹, è stata supportata da un rilevante sforzo finanziario concentrato però quasi esclusivamente sulla realizzazione della sede e sull’allestimento; il sostegno economico è invece venuto meno nella fase di gestione dell’ente. Un *modus operandi* che evidenzia un’idea statica di museo, concepito più come un insieme di beni in vetrina che come un insieme di attività, di progetti educativi e di ricerca, di iniziative e proposte rivolte a target diversi. Tali attività implicano il reclutamento di professionisti in grado di progettarle e gestirle, e dunque la disponibilità di risorse idonee a coprirne i costi²; per garantire la semplice apertura di una sede museale è invece sufficiente disporre di personale di custodia che, spesso, è composto da volontari³. La seconda opzione risulta pertanto più conveniente, là dove si compia una valutazione di tipo essenzialmente economico, ignorando le ricadute in termini culturali e di benessere fisico e psichico sui visitatori delle iniziative che un organismo complesso come il museo contemporaneo può attivare.

Nei casi in cui il museo ecclesiastico disponga di adeguato personale, il rapporto di lavoro che si instaura è spesso caratterizzato da precarietà dov-

¹ Su 226 diocesi, i musei diocesani censiti nel 2014 sono 218 (di cui il 37% al sud, il 34% al centro e il 29% al nord); per la maggior parte si tratta di enti di recente istituzione (nel 1971 erano 37; nel 1987 salgono a 85; sono 105 nel 1997 e 215 nel 2005). Su 25.000 parrocchie, i musei parrocchiali raggiungono le 296 unità (in Piemonte se ne contano ben 66; 31 piccoli musei parrocchiali in Val d’Aosta). A seguire: 146 musei di ordini religiosi, 45 tesori della cattedrale, 27 musei dell’opera del duomo, 19 musei di confraternite, 18 musei di santuari. Una categoria a parte è costituita dai musei di proprietà “mista” (81), ovvero musei che appartengono a enti ecclesiastici e a enti pubblici. I dati sono desunti da Santi 2012.

² Si rileva pertanto una notevole distanza tra ciò che la *Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici*, emanata nel 2001 dalla Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa, aveva previsto e la prassi corrente. Il documento della Commissione Pontificia individua requisiti assolutamente in linea con l’*Atto di indirizzo* sugli standard museali ma le linee guida che la lettera indica risultano in gran parte disattese. Molte diocesi esitano a sostenere veramente i musei, che pure continuano ad inaugurare. Anche per questo è indispensabile che in futuro la fondazione di nuovi musei sia accompagnata da un serio piano di gestione, di cui l’ente promotore si faccia carico.

³ L’educazione museale è spesso affidata a catechisti.

ta a contratti che non garantiscono una permanenza continuativa all'interno dell'ente. In molti casi i collaboratori, pur operando con modalità del tutto assimilabili al lavoro dipendente, non entrano in organico ma vengono inseriti come professionisti a partita IVA. Di conseguenza si determina un continuo turnover che finisce per ostacolare una seria progettualità e vanificare l'azione formativa di volta in volta rivolta ai nuovi collaboratori. Un altro problema è legato all'utilizzo eccessivo del volontariato, una risorsa sicuramente importante, a patto che sia di supporto all'organico del museo e non tenda invece a sostituirlo. Molto spesso inoltre si preferisce affidare la direzione di un museo ecclesiastico a un sacerdote, indipendentemente dalle competenze acquisite; in molti casi gli si affianca un conservatore laico in possesso di titoli adeguati, il quale, tuttavia, non ha potere decisionale.

Come sappiamo, un museo non può fare a meno di una direzione competente che disponga di conoscenze specifiche circa la natura del patrimonio museale e della sua relazione con il territorio, ma che al contempo sappia interpretare il proprio mandato con sguardo ampio, consapevole della complessità di funzioni e di servizi che il museo contemporaneo deve erogare. La riforma Franceschini ha confermato la centralità del ruolo del direttore, custode e interprete dell'identità e della *mission* del museo, nel rispetto degli indirizzi dell'amministrazione responsabile, come è correttamente definito nel documento sul quale stiamo dibattendo. Per altro la presenza di questa figura rientra tra i requisiti essenziali e inderogabili per l'accreditamento nel Sistema Museale Nazionale: ciò nonostante, l'ultima rilevazione ISTAT attesta l'assenza di un incarico formale di direttore nel 60% dei musei italiani. A questo punto viene da chiedersi se il dibattito sulle figure professionali necessarie alla vita del museo, che da un ventennio almeno impegna la comunità museale, non corra il rischio di diventare autoreferenziale, vista la scarsa incidenza di queste riflessioni sui decisori politici (o ecclesiastici) che ancora faticano a capire cosa sia un museo. Stando così le cose, temo che difficilmente le figure professionali individuate dalla Commissione Paritetica CSBCP-CUN potranno trovare un reale sbocco occupazionale, almeno nel comparto dei musei ecclesiastici.

Naturalmente le criticità evidenziate, comuni ai piccoli e medi musei, non sono sfuggite alla Commissione Paritetica CSBCP-CUN, tant'è che nel documento le figure previste per questi istituti si riducono da nove a sei; si accenna inoltre alla possibilità di costituire reti che offrano l'opportunità di condividere quelle professionalità di cui il singolo museo non potrebbe disporre, una strategia assolutamente condivisibile. Va detto tuttavia che i musei ecclesiastici mostrano una scarsa propensione a lavorare in rete tra di loro, opzione che aiuterebbe invece a superare i problemi organizzativi e gestionali legati all'estrema frammentazione e disomogeneità che connota la realtà museale ecclesiastica. Inoltre, temendo di perdere autonomia e specificità, questi musei non mostrano un reale interesse a partecipare a progetti e attività in rete promossi da comuni, province e regioni; di contro i musei ecclesiastici vengono spesso

invitati ad aderire a reti e sistemi solamente su proposte riduttive, come l'emissione di biglietti e card promozionali destinate ai turisti. Si è sempre puntato sui vantaggi di natura organizzativa ed economica che i musei possono trarre aderendo a un sistema museale, tralasciando il fatto che esso possa favorire la ricomposizione culturale di un territorio e attivare un sistema interpretativo complesso che tenga conto delle specificità che ciascuno offre, ma che al contempo sia in grado di superare ogni segmentazione disciplinare per produrre una visione olistica del patrimonio. Tuttavia credo che l'ostacolo maggiore per un effettivo lavoro di rete sia da individuare nella diffusa mancanza di una cultura del dialogo che, invece, andrebbe stimolata per procedere su percorsi condivisi, tanto più necessari in una fase così delicata come quella che stiamo vivendo a causa della pandemia.

È certamente opportuno distinguere le professioni museali da quelle disciplinari dello storico dell'arte e dell'archeologo: la complessità delle funzioni assegnate oggi al museo, la trasversalità che deve caratterizzare l'azione di chi vi opera, comporta competenze altre rispetto a quelle tradizionalmente afferenti a questi due specialisti.

Partendo dalla mia esperienza in un museo medio, che solo nel corso degli anni ha potuto disporre di uno staff adeguato⁴, riterrei indispensabile affiancare al direttore almeno due figure: il conservatore e il responsabile dei servizi educativi. Il conservatore potrebbe fungere anche da *registrar* e svolgere attività formativa non solo rivolta ai collaboratori esterni impegnati nella catalogazione e nell'attività educativa, ma anche nei confronti dei custodi che in musei di queste dimensioni si occupano normalmente della movimentazione interna delle opere; se adeguatamente formati, costoro potrebbero vigilare con maggior consapevolezza sulle condizioni microclimatiche delle sale, sullo stato conservativo delle opere, sul funzionamento degli impianti. Il responsabile dei servizi educativi dal canto suo potrebbe includere tra le proprie mansioni anche quelle afferenti al coordinatore dei servizi di custodia e accoglienza del museo. Auspicabile sarebbe inoltre inserire in organico l'esperto in marketing e comunicazione, attività da gestire all'interno del museo evitando ogni esternalizzazione.

In genere i musei ecclesiastici non hanno una veste giuridica ben definita né una reale autonomia gestionale, ma si configurano quasi sempre come musei-ufficio della diocesi: quest'ultima in genere assume ogni responsabilità dal punto di vista amministrativo e della sicurezza, ricoprendo dunque i profili professionali legati a queste funzioni.

⁴ Entrata nel Museo Diocesano Tridentino nel 1989 come conservatrice e dal 1995 come vicedirettore, solo nel 2003 ho potuto essere affiancata dalla responsabile dei servizi educativi; dal 2010 è stato inserito il conservatore, quindi due educatrici museali alle quali, nel tempo, è stata affidata anche la gestione della comunicazione e il coordinamento del personale di custodia. Dal 2016, alla morte del novantaquattrenne direttore, Mons. Iginio Rogger, sono stata nominata direttrice.

Ritengo che quanto proposto da Massimo Montella in seno alla Commissione Paritetica CSBCP-CUN possa considerarsi ancora valido: punto di forza del documento infatti è aver delineato le figure professionali sulla base dei compiti da assolvere, un principio di realtà necessario per colmare il divario ancora esistente purtroppo tra formazione e lavoro. Ho un'unica perplessità per quanto riguarda i requisiti di accesso indicati dal documento per "Operatore dei servizi di custodia e accoglienza al pubblico" (laurea e 6 mesi di documentata esperienza professionale nell'ambito delle attività caratterizzanti il profilo): è vero che sempre più ci si sta muovendo nella direzione di utilizzare come mediatori culturali, presenti in sala per offrire supporto ai visitatori, laureati in discipline afferenti a quello specifico patrimonio museale. Temo tuttavia che i compensi previsti per un operatore dei servizi di custodia, e le mansioni per lo più associate a questa figura, non possano essere considerati congrui da chi ha fatto un determinato percorso universitario.

Per quanto riguarda il riconoscimento delle figure professionali riferite all'ambito museale, credo sia da riconsiderare la proposta discussa nel 2013 ad Assisi, in occasione della Conferenza permanente delle associazioni museali: queste ultime potrebbero infatti farsi carico del riconoscimento di almeno un paio di figure professionali.

2. In assenza di figure professionali riconosciute qual è il ruolo della formazione universitaria rispetto alla formazione fornita dalla Scuola del Patrimonio? Quali percorsi per quali figure?

È indubbio che la centralità assunta oggi dai musei e dalle loro attività debba trovare un riscontro immediato nella formazione. In un museo si catalogano le opere, ma spesso chi si laurea non lo sa fare; in un museo si fa attività didattica, ma spesso uno studente ne sente parlare solo nei master post laurea. La comunicazione è centrale ma non la si affronta, e l'elenco potrebbe continuare.

Io appartengo alla generazione che si è formata sul campo, provando e riprovando: quando sono entrata in museo, nel 1989, nel mio bagaglio avevo solo una tesi di museologia e niente altro. Il mio museo è stato rivoltato come un calzino grazie a un paziente lavoro di squadra: ho coinvolto e coordinato storici dell'arte, catalogatori, architetti, restauratori, illuminotecnici e altri specialisti che hanno operato fianco a fianco per sette anni, mettendo in campo le singole competenze, così da arrivare al riallestimento del museo e a un novo percorso espositivo. Successivamente si è reso necessario avviare le attività rivolte a pubblici diversi, ancora una volta sperimentando, con il supporto di buone letture e il confronto costante con l'esperienza pregressa di altri musei. Nella situazione attuale procedere in questo modo non basta più.

In Italia la maggioranza dei corsi di laurea nelle facoltà umanistiche non

prevede un percorso formativo orientato alle professioni museali. Come correttamente ipotizza Massimo Montella, lo studente dovrebbe invece avere la possibilità di ricevere un primo inquadramento durante il triennio, così da focalizzare meglio i propri interessi su determinati ambiti operativi da approfondire nel biennio magistrale e nei successivi step formativi (dottorato, scuole di specializzazione). Solo in questo modo lo studente può costruire consapevolmente il proprio percorso puntando a uno sbocco professionale preciso. La didattica dovrebbe avere una diversa impostazione: lo studente non può essere considerato il semplice ricettore di nozioni; va messo al centro e stimolato a rielaborare autonomamente ciò che gli viene trasferito dal docente per sviluppare un autonomo pensiero critico; altrettanto importante è abituarlo a lavorare in squadra.

Per immettere nel mercato del lavoro i futuri professionisti museali c'è bisogno di una formazione interdisciplinare: le competenze disciplinari infatti vanno associate agli assunti di altre branche di studio che riflettono la complessità delle funzioni proprie di un museo, inteso come servizio pubblico. Ma occorre soprattutto formare gli studenti ad una flessibilità di pensiero, che consenta loro di interpretare con uno sguardo ampio, trasversale, la *mission* del museo contemporaneo. Il museo infatti è una sorta di organismo vivente che risponde alle sollecitazioni di una società in continua mutazione: l'università dovrebbe preparare i futuri professionisti museali a saper cogliere le sollecitazioni che arrivano dall'esterno, dal territorio, dalla comunità. Il museo contemporaneo deve essere capace di porsi in ascolto della società, offrire chiavi di lettura del proprio patrimonio senza imporle, usare i grandi temi del passato per collegarsi al presente. Per questo formare i futuri professionisti museali ad un pensiero aperto alle contaminazioni è fondamentale.

Non ritengo che la Scuola del Patrimonio istituita da qualche anno sia una soluzione valida. Come sappiamo, si tratta di un corso di perfezionamento con approccio multidisciplinare che associa insegnamenti di tipo teorico ad attività seminariali ed esperienze sul campo, con l'obiettivo di sviluppare le competenze necessarie ai futuri dirigenti nell'amministrazione pubblica nell'ambito dei beni, delle attività culturali e del turismo. Tuttavia solo 18 professionisti vi possono accedere, a condizione di avere alle spalle sette/dieci anni di studio; a differenza delle specializzazioni mediche, inoltre, la Scuola del Patrimonio non prevede alcuna retribuzione. Il rischio di questa proposta formativa è dunque quello di allungare ulteriormente il già lungo periodo di formazione di chi aspira a lavorare in un museo, o comunque nel settore dei beni culturali, per altro senza garantire nessun reale sbocco lavorativo. Altra opzione, per chi non accede a un dottorato o a una scuola di specializzazione, sono i numerosi master universitari di primo o secondo livello, molto disomogenei e talvolta parecchio costosi, che in molti casi purtroppo finiscono per rivelarsi autentici specchietti per le allodole.

La situazione in Italia, quanto a sbocchi lavorativi, è paradossale, soprat-

tutto in un Paese che potrebbe offrire ottime opportunità per chi vuole diventare un professionista museale, o comunque operare nell'ambito dei beni culturali. Lo sconforto è aggravato dal continuo ricorso al volontariato, che coinvolge sempre più anche laureati e specializzati. Dobbiamo davvero impegnarci per garantire una formazione utile ai nostri giovani, che offra loro possibilità reali di inserimento nel mondo del lavoro. È una responsabilità alla quale non possiamo sottrarci.

3. Come potrebbero dialogare università e musei per progettare e gestire i percorsi di formazione?

L'alleanza tra università e musei è fondamentale. Ospitare in museo studenti per svolgere uno stage è già un primo passo, a patto che il progetto che li coinvolge abbia una ricaduta formativa importante e non si limiti a proporre attività di semplice manovalanza. Nel museo che dirigevo abbiamo ospitato parecchi studenti: sulla base delle singole propensioni, li abbiamo coinvolti in una determinata area: catalogazione, educazione, comunicazione, rapporti con il pubblico. Ciascuno di loro è stato affiancato da un tutor che ne seguiva la formazione e assegnava specifiche consegne. In questo modo gli studenti hanno avuto l'opportunità di vedere il dietro le quinte del museo, comprenderne la complessità, misurarsi sperimentando sul campo attività riferite alle diverse aree, così da verificare il reale interesse per l'ambito prescelto. Lo stage, in taluni casi, ha avuto ricadute importanti anche dal punto di vista lavorativo: una stagista è stata inserita nell'organico del museo con un contatto a tempo indeterminato; altri sono diventati, dopo la laurea, collaboratori dell'area educativa.

Come dicevo, ospitare stagisti è solo un primo passo. Utile sarebbe inoltre elaborare progetti congiunti (catalogazione delle raccolte, realizzazione di strumenti informativi, apparati didattici, ecc.) nei quali coinvolgere docenti e studenti, finalizzando il lavoro svolto ad una valutazione utile ai fini del percorso formativo. Il nostro museo ha stipulato una Convenzione con l'Università di Trento per mettere a disposizione degli studenti la banca dati del progetto di inventariazione dei beni conservati nelle chiese del Trentino (circa 130.000 schede): in questo modo si è favorito il lavoro di ricerca, spesso confluito in tesi di laurea elaborate con il supporto congiunto di museo e università, poi presentate al pubblico nel ciclo di webinar organizzato dalla nostra istituzione. Inoltre, in occasione di mostre temporanee promosse dal museo in cui l'Università era nostro partner, i docenti hanno selezionato gli studenti ai quali assegnare la redazione di schede scientifiche di alcune opere, da pubblicare in catalogo.

Insegnando Museografia presso il Dipartimento di Lettere e Filosofia dell'Università di Trento (corso di laurea triennale in Scienze dei beni culturali) e al contempo lavorando in museo, ho indirizzato i miei studenti su tesi

che avrebbero potuto avere una ricaduta reale per la vita dell'istituzione che dirigevo. Una mia studentessa ha svolto in museo indagini osservanti che ci hanno permesso di modificare l'allestimento delle sale nelle quali i visitatori transitavano velocemente, segno inequivocabile di scarso interesse. In un altro caso, una studentessa ha simulato nella propria tesi di laurea l'organizzazione di una mostra dedicata a Francesco Verla, un artista poco noto attivo in Trentino nel Cinquecento, un compito di realtà che ha avuto come esito la realizzazione effettiva della mostra⁵.

Riferimenti bibliografici / References

Santi G. (2012), *I musei religiosi in Italia. Presenza, caratteri, linee guida, storia, gestione*, Milano: Vita e pensiero.

⁵ “Viaggi e incontri di un artista dimenticato. Il Rinascimento di Francesco Verla” (Museo Diocesano Tridentino, Trento, 8 luglio – 6 novembre 2017).

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

Direttore / Editor
Pietro Petroroia

Texts by

Sergio Barile, Mara Cerquetti, Alessandra Cozzolino,
Stefano Della Torre, Patrizia Dragoni, Lorella Giannandrea,
Marcella Giorgio, Gaetano Golinelli, Francesca Iandolo,
Daniele Manacorda, Adele Maresca Compagna, Umberto Moscatelli,
Alessandro Mucciante, Valentino Nizzo, Marina Maria Serena Nuovo,
Enrico Parlato, Pietro Petroroia, Domenica Primerano, Marialuisa Saviano,
Girolamo Sciullo, Giuliano Volpe.

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

eum edizioni università di macerata



ISSN 2039-2362
ISBN 978-88-6056-797-0