

SUPPLEMENTI

# La valorizzazione dell'eredità culturale in Italia

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

505

IL CAPITALE CULTURALE

*Studies on the Value of Cultural Heritage*

**JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE**

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism  
University of Macerata

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

---

**eum**

## Il Capitale culturale

*Studies on the Value of Cultural Heritage*

Supplementi 05, 2016

ISSN 2039-2362 (online)

ISBN 978-88-6056-485-6

© 2016 eum edizioni università di macerata

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

### *Direttore*

Massimo Montella

### *Co-Direttori*

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

### *Coordinatore editoriale*

Francesca Coltrinari

### *Coordinatore tecnico*

Pierluigi Feliciati

### *Comitato editoriale*

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

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

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

### *Comitato scientifico*

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

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

### *Web*

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

### *e-mail*

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

### *Editore*

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

tel (39) 733 258 6081

fax (39) 733 258 6086

<http://eum.unimc.it>

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

### *Layout editor*

Marzia Pelati

### *Progetto grafico*

+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA

Rivista riconosciuta CUNSTA

Rivista riconosciuta SISMED

Rivista indicizzata WOS

# La valorizzazione dell'eredità culturale in Italia

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

a cura di Pierluigi Feliciati

# Dibattito

## La cultura della valorizzazione in Italia: altri punti di vista

Rosanna Cioffi\*

Prima di aprire il dibattito, vorrei che i colleghi mi concedessero qualche minuto per fare riferimento ad una realtà europea molto importante con cui noi ci confrontiamo continuamente e che qui non è presente, la Francia. Potrebbe essere per noi un riferimento – e sicuramente lo è – ma, nello stesso tempo, sappiamo bene che il sistema museale francese ha una tradizione molto diversa da quella italiana. Però mi piace fare riferimento alla Francia per raccontarvi un'esperienza molto positiva che ho vissuto qualche anno fa. Come presidente della Consulta nazionale degli storici dell'arte – una carica che ho ricoperto tra il 2011 e il 2014 – sono stata più volte invitata al Festival International de l'Histoire de l'Art, che si tiene ogni anno a Fontainebleau. Un festival promosso dal Ministero della cultura francese, nato per sostenere l'insegnamento delle Arti visive nelle scuole superiori francesi. Fino al 2013, credo che l'Italia fosse l'unica nazione in cui la Storia dell'arte era insegnata anche nelle scuole superiori, soprattutto nei licei classici e scientifici, ma anche in alcuni istituti a carattere turistico e alberghiero. E alcuni di voi ricorderanno i dibattiti e le battaglie condotti per incrementare l'insegnamento della storia dell'arte nei licei e reintegrare lo studio della storia dell'arte negli istituti alberghieri e turistici dove il ministro Gelmini lo aveva soppresso. Battaglie che hanno avuto un riscontro parzialmente positivo presso l'attuale ministro Giannini, che ha riconosciuto all'autonomia dei dirigenti scolastici la facoltà di reinserire la storia dell'arte come disciplina di cultura di base. Perdonate questa digressione italiana e torniamo alla Francia. All'indomani dell'inserimento di questa disciplina – coniugata come storia delle arti visive – nell'ordinamento scolastico francese di secondo grado, alcuni

\* Rosanna Cioffi, professore ordinario di Metodologia della ricerca storico-artistica, Seconda Università di Napoli, Dipartimento di Lettere e Beni Culturali, Piazza San Francesco, Santa Maria Capua Vetere (Caserta), 81055, email: [rosanna.cioffi@unina2.it](mailto:rosanna.cioffi@unina2.it).

storici dell'arte francesi, formati soprattutto in Italia, hanno criticato il fatto che non fosse stato istituito l'insegnamento puro della Storia dell'arte, bensì quello delle arti visive. A mio avviso, l'attuale dicitura francese introduce una dimensione molto più ampia delle nostre discipline e, forse, ancora più attuale e creativa, se possiamo usare questo termine. Ritornando al Festival international de l'histoire de l'art di Fontainebleau, ritengo che questa manifestazione sia un'occasione molto interessante per noi storici dell'arte. Nell'ambito di questo Festival si incontrano annualmente i presidenti delle Consulte universitarie degli storici dell'arte di molti paesi europei, tra cui: la Gran Bretagna, la Svizzera, l'Olanda, la Germania, il Portogallo, cercando di mettere a confronto i vari percorsi formativi universitari. Alla luce di tali confronti ho potuto constatare che, per quanto riguarda l'aspetto della formazione nell'ambito soprattutto della museologia, la Francia mantiene sicuramente la sua posizione di leader, riuscendo a sviluppare processi innovativi, anche per quanto riguarda l'uso intelligente della tecnologia.

Una domanda pongo ai miei colleghi per continuare il dibattito: se il tentativo di aprire le direzioni dei nostri musei in una chiave internazionale ha avuto come riferimento modelli non solo francesi, ma anche anglosassoni e americani per quanto riguarda soprattutto l'aspetto della gestione, la tradizione di studi italiani, dell'università italiana, può avere ancora, non dico la palma di unica eccellenza, ma sicuramente essere annoverata tra quelle nazioni che garantiscono, lo ha ricordato Zuchtriegel, la migliore formazione per quanto riguarda i contenuti e le metodologie, sia relative all'archeologia che alla storia dell'arte, come all'archivistica e alla biblioteconomia? L'intervento di Klinkhammer è da riprendere da questo punto di vista, perché ha lanciato le fonti documentali come bene culturale fondamentale anche per il lavoro degli storici dell'arte e degli archeologi. Ancora una volta, per quanto riguarda questo ultimo campo di ricerca, credo che la Francia sia un paese molto avanzato. Da molti anni conduco ricerche sulla reggia di Caserta, monumento straordinario che viene ricordato tra i monumenti più interessanti e anche più visitati; mi chiedo perché non sia conosciuta e visitata quanto Versailles, anche se ne avrebbe tutte le possibilità per quanto riguarda la bellezza degli spazi, il parco e tutte le opportunità che si potrebbero sviluppare? Quando ho cominciato a lavorare in quel territorio, l'aspirazione era proprio quello di creare un percorso di fruizione dei beni culturali innovativo che potesse portare dei cambiamenti molto forti nel sistema museale e nella tutela dei beni culturali della Campania. Qualcosa sta finalmente succedendo, e direi ben più di qualcosa, almeno nel campo archeologico con il grande progetto Pompei. Ci auguriamo che questo processo si estenda anche ad altri siti e ad altre istituzioni.

Pietro Petrarola\*\*

Sono particolarmente stimolato da questo ultimo intervento che richiama il caso francese, che ho conosciuto e seguito a tratti nel tempo; sono stato colpito da due passaggi, che forse vale la pena condividere anche pensando ai temi di stamani. Uno riguarda l'istituzione dell'*Institut national du patrimoine* e del *Corpo dei conservatori dei beni culturali* che data credo a 35 anni fa: si è dato vita ad un percorso di formazione post-assunzione in servizio che ha progressivamente creato delle competenze non dico uniformi ma certamente abbastanza allineate in settori diversi della pubblica amministrazione incaricati della cura del patrimonio culturale, quindi sia nell'ambito statale sia nell'ambito, diciamo così, locale. È un'esperienza della quale qui non c'è tempo di discutere, ma che ha spunti che secondo me potrebbero essere sfidanti nel nostro Paese e potrebbero ancora una volta evitarci di inseguire disegni neo-centralisti o neo-localisti, andando invece verso un disegno di integrazione. Certo, a condizione che si chiariscano – e su questo ci sono già numerosi contributi pubblicati, molto precisi e dettagliati, che non possiamo mandare al macero – i profili di competenza delle professionalità del settore; che si chiariscano, di conseguenza, forme contrattuali grossomodo compatibili e di conseguenza modalità di selezione e di assunzione in servizio paragonabili rispetto a compiti, funzioni, competenze di omologo livello. Si tratterebbe di un aspetto delicato e rilevante della cura del capitale umano – la risorsa più pregiata del sistema – venendo a costituire il presupposto per una gestione integrata e partecipata tra diversi soggetti istituzionali e, perché no, anche privati. Acquisire professionalità egualmente affidabili in ambiti istituzionali diversi, pubblici e privati, significa dotarsi dei presupposti per una maggiore confidenza e reciproca affidabilità nei progetti di coalizione a livello territoriale e nel dialogo delle comunità locali. Questo tema è stato peraltro già posto in Italia una trentina di anni fa (basti ricordare il protocollo Vernola-Mayer, al quale lavorarono Giovanni Urbani e Oreste Ferrari), ma finora non si è prodotto assolutamente nulla di concreto, se non apprezzabili studi pubblicati. In parallelo, invece, nel nostro Paese si sono sviluppate forme di istruzione universitaria nei confronti delle quali personalmente ho sempre conservato un interrogativo, e cioè soprattutto le lauree che ora puntano, già nel ciclo triennale, a creare delle figure con competenze miste, su tantissimi fronti, sia storici sia tecnici, col risultato che chi esce dall'università con quel tipo di formazione rischia di essere un tuttologo inaffidabile in alcuna materia. All'opposto, ciò che invece trovo interessante del percorso francese è il fatto di partire dalla selezione di professionisti ben formati in determinati settori disciplinari e soltanto dopo che sono stati assunti

\*\* Pietro Petrarola, professore a contratto presso la Scuola di specializzazione di Beni Culturali, Università Cattolica del Sacro Cuore Milano, Via Lanzzone, 29, 20123, Milano, email: [pietro.petrarola@unicatt.it](mailto:pietro.petrarola@unicatt.it).

nella pubblica amministrazione prevedere 18 mesi di formazione in *équipes* e su progetti pluridisciplinari, parte dei quali – almeno 6 – all'estero, che permettono di fondere i propri saperi con quelli di altri in una prospettiva operativa di alto livello.

Su questo fronte mi auguro che un dialogo maggiore sia possibile nel prossimo futuro e, soprattutto, che si possa investire su obiettivi rispetto ai quali alcune esperienze italiane potrebbero ritenersi peraltro decisamente più avanzate di quelle francesi. Per esempio, in Italia, dal punto di vista degli interventi di conservazione sul patrimonio culturale, si dispone di una maggiore sensibilità metodologica e attitudine al lavoro interdisciplinare, almeno in contesti di punta come gli Istituti superiori e le Scuole di alta formazione del Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo. Su questo credo sia possibile abbozzare un disegno progettuale da verificarsi tramite sperimentazioni, ad esempio su un settore speciale, su un'area determinata; dopo la verifica dei risultati, sarebbe possibile trarre elementi di valutazione, eventualmente messi a disposizione di un sistema più ampio. Con tempestività, il che non significa certo frettolosamente.

Giuliano Volpe\*\*\*

Anche in questa sessione raccolgo stimoli notevoli ed è inevitabile che i temi affrontati questa mattina si intreccino con quanto detto nel pomeriggio e ovviamente con ciò che discuteremo nella giornata di domani. Giustamente, Petrarola poco fa toccava temi relativi alla formazione, che approfondiremo domani, anche rispetto a questa questione del 3 più 2 e della Scuola Nazionale del Patrimonio, del modello francese. I nostri amici stranieri sono stati evidentemente molto buoni con noi, perché per dovere di ospitalità hanno parlato bene dell'Italia. Certo, noi stessi spesso parliamo malissimo di noi stessi, oppure all'opposto viviamo nel mito dell'accademia italiana anche nel campo dei beni culturali, per esempio nel mito del nostro primato nel restauro, un primato che abbiamo invece perso già da parecchi anni. Perché, diciamo, anche quello è un campo in cui c'è continua innovazione culturale e sperimentazione, oppure si vive solo di ricordi e dei grandi miti del passato.

In realtà, in Italia noi dovremmo essere in grado di avere uno sguardo aperto soprattutto verso l'Europa, evidentemente considerando anche le tante differenze. Io ho lavorato in Francia per quasi 20 anni e conosco abbastanza bene la situazione francese, come è noto iper-centralista, mentre la formazione universitaria francese non è da invidiare perché non è di livello altissimo,

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

soprattutto nella prima fase, anche se diventa poi ottima al livello del dottorato. Poi, però, in Francia c'è la capacità e l'intelligenza di offrire una formazione mirata al momento del reclutamento e questo per esempio potrebbe essere un modello da adottare e da adattare. Il vero problema è questo: non esiste un modello fuori dall'Italia che possa applicarsi meccanicisticamente alla complessità italiana, perché il modello francese è un modello che si è costruito su uno Stato centrale molto forte, mentre il modello inglese è un modello in cui non esiste un Ministero, una struttura centrale, si privilegia un sistema decentrato, eppure si fa ottima tutela. Stamattina Petrarola parlava delle Prefetture toccando un tema assai attuale e problematico: in Francia, da sempre, le Sovrintendenze dipendono dalle Prefetture: forse per questo motivo la tutela non funziona? Dipende dal modello organizzativo, evidentemente, come mi hanno spiegato i colleghi soprintendenti francesi: per loro è normale riunirsi sistematicamente col Prefetto per un coordinamento territoriale, per evitare, cioè, quanto succede normalmente in Italia, dove ogni pezzo dello Stato parla con la sua lingua. Da noi è quasi impossibile organizzare una conferenza di servizi perché spesso le Sovrintendenze non si presentano, oppure accade che una Soprintendenza dia un parere, un'altra Soprintendenza ne dia un altro opposto, i vigili del fuoco ne diano un altro ancora, con la conseguenza di tempi lunghi e di facile materia per ricorsi amministrativi; ecco uno dei motivi per cui le Soprintendenze sono viste con ostilità, perché si è affermata l'idea che blocchino qualsiasi opera. Ora con la commissione regionale e soprattutto con la soprintendenza unica questo limite viene superato. Certo bisogna vigilare perché il parere tecnico venga salvaguardato e abbia il suo peso: in Francia mai un prefetto si permette di annullare il parere tecnico di un soprintendente!

Allora dovremmo superare alcuni limiti che dipendono, come diceva Gabriel Zuchriegel, da un nostro eccesso di organizzazione gerarchica, che non significa rinunciare a una direttiva nazionale o a una omogeneità. Non possiamo certo avere 17 sistemi di tutela diversi nelle 17 Regioni, oltre a quelle a Statuto Speciale come la Sicilia, che ha totale autonomia in questo campo (con esiti non sempre soddisfacenti), ma questo non significa avere una struttura iper-centralizzata o neo-centralista, con i direttori generali a Roma che mandano direttive alle Sovrintendenze territoriali, totalmente separate e distanti da esse. Dovremmo avere un sistema più decentrato, con un organismo centrale molto più leggero ma anche molto più autorevole, che dia gli indirizzi e garantisca un sistema di autonomia delle strutture locali: attualmente l'autonomia è soltanto per due Sovrintendenze speciali, Roma e Pompei, e per i 20 musei. Ma è una autonomia ancora dimezzata, finché non avranno, ad esempio, il controllo del personale. Se il personale dipende dal Ministero, un direttore come fa a far funzionare il proprio museo, considerando che non può decidere nulla sul personale che gli è affidato? Allora, autonomia, più autonomia e più valutazione e controllo, cioè indirizzi dal centro e poi più autonomia, autonomia gestionale, amministrativa e scientifica, ovviamente con adeguati strumenti di monitoraggio e valutazione.

Una valutazione che premi la capacità di includere, la mobilitazione di tutte le forze presenti in quel territorio, le collaborazioni a livello nazionale e internazionale, etc.: ecco il tipo di valutazione positiva.

L'altro elemento importante, è relativo, come è stato detto (ed effettivamente è così), all'idea dell'Italia come un museo a cielo aperto. Lo diciamo di continuo che c'è un continuum, ma questa peculiarità, al di là della retorica, dovremmo essere in grado di trasformarla in strutture organizzative reali. In Puglia, ad esempio, si è sperimentata una cosa molto interessante: i SAC-sistemi ambiente e cultura; la Regione ha chiesto ai Comuni di definire degli ambiti omogenei dal punto di vista territoriale tra cultura e ambiente, offrendo sostegno per l'organizzazione di iniziative integrate tra i Musei civici, i Musei diocesani, i Musei statali, i beni diffusi nel territorio. Quindi bisognerebbe creare aggregazioni territoriali che aprano i musei al territorio, e agli oggetti di "uscire" dalle sale del museo. È stato toccato prima il tema di Pompei che ha avuto negli ultimi due anni un cambiamento importante, che l'ha salvata dall'essere la Caporetto dei beni culturali italiani. I problemi ci sono ancora e sono gravi, ma il clima è cambiato. I progressi però riguardano l'area interna di Pompei, mentre il vero problema è relativo a tutto il sistema territoriale vesuviano che include i vari siti archeologici. Fuori dalle mura di Pompei troviamo ancora una gestione becera del territorio. Quindi lo sforzo da fare è indirizzato da un lato alla pianificazione territoriale dall'altro ad affermare un reale radicamento territoriale dei musei e dei parchi: l'esperienza degli ecomusei è a questo proposito importante.

Penso allora che non esista un solo modello. Si dovrebbe avere la capacità di sperimentare modelli diversi, pur con un disegno organico, adattandosi alle situazioni territoriali specifiche e adottando modelli gestionali diversi. Questo approccio richiederebbe meno burocrazia, meno gestione grettamente burocratica del Ministero e delle università, meno gerarchia da caserma, e più capacità progettuale, più competenze certificate, più valutazioni con parametri condivisi.

Mariella Guercio\*\*\*\*

Intervengo in questa sede nella duplice veste di docente di archivistica presso l'Università degli studi di Roma La Sapienza e, soprattutto, di presidente dell'Associazione nazionale archivistica italiana, per sottolineare quanto complesso sia il tema di cui si discute e quante esperienze, apparentemente dimenticate, si siano accumulate negli anni. Penso ad esempio al progetto elaborato e realizzato negli anni 1992-1994, grazie all'iniziativa dell'allora

\*\*\*\* Mariella Guercio, presidente dell'Associazione nazionale archivistica italiana, professore ordinario di Archivistica, Università degli studi di Roma "La Sapienza", Dipartimento di storia dell'arte, Via dei Volsci, 122, 00185, Roma, email: maria.guercio@uniroma1.it.

ministro per la Funzione pubblica Sabino Cassese, che aveva avviato una iniziativa di sperimentazione di ampio respiro con l'obiettivo di innovare la pubblica amministrazione. Tra i progetti finalizzati previsti venne approvata, grazie al fatto che all'epoca collaboravo con il Gabinetto del ministro Ronchey, la proposta di assicurare a una decina di strutture del Ministero un regime di autonomia amministrativa e contabile. Furono coinvolti, tra gli altri, l'Archivio di Stato di Torino, il Museo egizio, la Soprintendenza archeologica di Pompei, la Soprintendenza archivistica di Bari, l'Istituto centrale del restauro. L'esperienza fu importante perché per la prima volta il Ministero nei suoi organi periferici ebbe la possibilità di amministrare se stesso con sostanziale libertà toccando con mano le potenzialità che tale condizione consentiva di sviluppare. Tuttavia, nonostante gli esiti positivi, non fu dato seguito a quella iniziativa se non con timidi e contraddittori provvedimenti. Le ragioni profonde di tale ritardo sono legate al fatto che processi di questa portata innovativa hanno bisogno (per produrre effetti duraturi) di cura, tenacia, determinazione e quindi piena condivisione da parte delle istituzioni pubbliche. La spinta iniziale è necessaria ma è largamente insufficiente. Negli anni Novanta mancò del tutto la continuità politica così come si dimostrò inadeguata la capacità di governo di quei processi da parte delle stesse strutture del Ministero, soprattutto di quelle centrali. Le attività sia di tutela che di gestione continuarono ad essere dominate (e in buona parte lo sono tuttora) dalla logica dell'adempimento formale. La spinta che oggi sembra venire dalla creazione di grandi musei autonomi potrebbe essere ricondotta a quella prima stagione di cambiamento. Gli interrogativi e le perplessità sui modi e sulle forme adottate sono tuttavia numerosi. A fronte della speranza (ultima a morire) che un intervento di questa natura possa produrre trasformazioni significative, rimangono in piedi molti dubbi sull'efficacia di un intervento che distingue drasticamente la tutela dalla valorizzazione per un numero limitato – ma pur sempre troppo elevato per poter assicurare livelli internazionali di assoluta eccellenza – di istituti museali lasciando peraltro tutto il resto del patrimonio e delle strutture alle prese con entrambi i problemi e nessuna soluzione operativa. La contaminazione con esperienze di diversa provenienza potrebbe avere valore positivo se non implicasse una sorta di giudizio negativo (del tutto ingiustificabile) sulla qualità dei nostri dirigenti.

Per quanto riguarda poi il settore specifico degli archivi, su cui altri sono intervenuti, non richiede neppure di essere discussa l'esigenza di introdurre innovazione non tanto nell'articolazione delle strutture periferiche quanto nel metodo: nella tradizione e nella prassi italiana si scarta molto poco, con la conseguenza di aver accumulato, al di fuori degli archivi di Stato e in generale delle istituzioni incaricate di conservare le fonti documentarie storiche, una quantità ormai ingestibile di materiali che hanno già maturato i termini per la conservazione senza essere mai stati oggetto di valutazione a fini di scarto. Altrove esistono obblighi e limiti (senza dubbio astratti e rischiosi, ma comunque utili) in grado di contenere la quantità dei documenti destinati ad

essere conservati nel tempo. La logica degli adempimenti consente di accumulare le fonti, ma non di rispondere sulla qualità del processo di conservazione. Si tratta di un nodo cruciale che deve essere oggetto di riflessione critica. Allo stesso tempo, tuttavia, non è affatto saggio ricorrere senza valutarne la qualità a modelli di altri paesi che non solo sono estranei alla natura e alla specificità delle nostre tradizioni di tutela archivistica (in Italia di grande livello), ma che nei loro paesi sono spesso messi in discussione. Negli Stati Uniti, ad esempio, l'obbligo che le amministrazioni pubbliche hanno di conservare non più del 5-10% dei documenti prodotti ha portato il paese negli ultimi decenni a perdite gravi della propria memoria storica. Il modello francese, che sembra costituire oggi un riferimento per le riforme italiane, è – per l'ambito di cui mi occupo – in crisi grave da molto tempo, inadatto ad affrontare le sfide del digitale e della proliferazione della produzione documentaria.

In sostanza, il modello di separazione tra conservazione e tutela così come l'ipotesi di accorpate nella gestione, nella tutela e nella conservazione patrimoni diversi (penso alla pessima ipotesi di unificare la vigilanza su archivi e biblioteche creando soprintendenze uniche) non può che costituire un ibrido privo di efficienza, destinato a creare problemi nuovi, certamente non a risolvere quelli attuali, ma soprattutto a inceppare una macchina delicata che richiede competenze specifiche e coerenza e organicità delle strutture che operano sul territorio e delle direzioni tecniche che ne presidiano e ne coordinano la qualità. Le preoccupazioni a questo proposito sono molte, tanto da rendere sempre più plausibile e diffusa la convinzione che sia opportuno che al più presto il settore archivistico (alle prese con la dimensione impegnativa del digitale da curare precocemente e conservare) trovi un'autonomia forte, anche esterna alla struttura ministeriale.

Michela Di Macco\*\*\*\*\*

L'intervento di Mariella Guercio mi convince ancora di più del fatto che servono degli indirizzi più che dei modelli. Servono linee guida.

Il giovane Gabriel Zuchtriegel, direttore del Museo di Paestum, ha affermato una verità che noi sappiamo da sempre, ma che dobbiamo sempre ripeterci (è impressionante quanto possa essere ignorata da coloro che si occupano di Musei): ogni Museo è un individuo, ha vissuto una sua storia individuale, è quindi da quella storia che si deve partire per la valorizzazione e per stabilire efficaci rapporti con la società. Tra l'altro Gabriel Zuchtriegel ha appena accennato alle reti tematiche, che possono risvegliare la capacità di aggregazione

\*\*\*\*\* Michela Di Macco, professore ordinario di Storia dell'arte moderna, Università di Roma "La Sapienza", Dipartimento di Storia dell'arte e spettacolo, Piazzale Aldo Moro, 5, 00185, Roma, email: michela.dimacco@uniroma1.it.

di territori diversi su temi che sono costitutivi dell'identità del singolo museo ma che trovano relazione con gli altri.

Un altro tema che secondo me è emerso come determinante è quello della formazione e volevo collegarmi con quanto ha detto Petrarola, ribadendo l'importanza della formazione specialistica, all'interno delle scuole di specializzazione. Certo anche queste andranno ancora una volta riformate e aggiornate, ancora una volta messe a punto, ma deve rimanere una formazione specialistica disciplinare, determinante per mettere in dialogo professioni diverse. Difendendo l'importanza delle scuole di specializzazione per l'accesso ai lavori collegati alla tutela, vorrei anche che ragionassimo sul modo di prevedere forme di confronto tra le diverse discipline, in Francia attuato da tempo. Quando il ministro Franceschini è venuto in sede del Consiglio superiore, invitato da Giuliano Volpe, a raccontarci che cosa stava progettando per una scuola di alta formazione, alla richiesta di dare a questa scuola la funzione di primo ingresso nel lavoro, in modo che non fosse un'ulteriore parcheggio, il Ministro ha risposto in modo secondo me molto onesto e non sconcertante: prima bisogna fare una riforma della pubblica amministrazione e non è detto che non ci si riesca. È in questa direzione secondo me che bisogna muoversi: una scuola superiore di formazione che sia anche un primo momento di lavoro, il luogo dove le professionalità, le più diverse tra loro, quelle che adesso chiamiamo a occuparsi del patrimonio, dalle tradizionali e antiche alle più moderne, siano in grado di convivere e di mettere a frutto questa convivenza. Per quanto riguarda l'insegnamento della Storia dell'arte, tema sollevato dalla collega Rosanna Cioffi, è vero che se eravamo avanti siamo nel tempo andati indietro, mentre come diceva Longhi, in Italia la storia dell'arte dovrebbe essere materia fondamentale insegnata dalle elementari fino all'Università e in tutti i Dipartimenti, scientifici e umanistici.

A proposito delle "distruzioni" e delle "selezioni" archivistiche, sono contenta di aver ascoltato Mariella Guercio perché ha detto esattamente quello che si doveva dire, perché ciò che è accaduto degli archivi (e delle opere d'arte) riflette la cultura del tempo. L'archivista, operando lo scarto e scartando ciò che considera inutile, si assume una responsabilità enorme di fronte alla storia e negando sopravvivenza a testimonianze potenzialmente significative. Lo scarto è un'operazione culturale: non si scarta perché non si sa dove mettere le cose! Del resto tutte le professioni umanistiche hanno enormi responsabilità e colpe storiche, per esempio esercitando una tutela selettiva.

A proposito dei beni illeciti penso che non possano essere messe sullo stesso piano le requisizioni napoleoniche e le esportazioni illecite. Come norma generale, la storia non torna indietro (altrimenti il Louvre si svuoterebbe!). Invece riprendiamoci l'oggetto archeologico uscito clandestinamente, ridiamo agli ebrei i dipinti che sono stati loro sottratti in epoca nazista: sono atti criminali che devono essere riparati. La differenza è tra valore culturale e movente criminale dell'atto storico.

Infine, per quanto riguarda le nuove tecnologie a cui faceva riferimento la Bücken, bisogna di sicuro valorizzarle. Mi viene in mente di ricordare un progetto, l'unico Progetto di Ricerca Nazionale, PRIN, da ultimo finanziato per gli storici dell'arte, opera di tre giovani storiche dell'arte: si intitola "La vita delle opere". Il pubblico è aiutato dalla tecnologia a riconoscere, guardando direttamente l'opera, il lungo percorso della sua vita storica. Vi invito ad entrare in questa applicazione perché davvero è molto interessante come prova di efficace utilizzo di nuovi mezzi di comunicazione per trasmettere in modo agilmente accessibile contenuti disciplinari complessi.

Massimo Montella \* \* \* \* \*

I nostri gentili ospiti sono stati molto cortesi, ma io vorrei stimolarli ad andare oltre. Mi sono pubblicamente espresso a favore della scelta del Ministro Franceschini, anzi lamento che i direttori non italiani siano pochi, perché ho sempre sperato che siano più liberi da quei vincoli che Daniele Manacorda definiva "la nozione della sacralità". I nostri direttori dei musei sono per lo più, o almeno molto spesso, degli officianti del rito della venerazione e il contenuto e il linguaggio della comunicazione dei nostri musei è quanto di più astratto e inaccessibile per il pubblico normale. Guardando a lei come archeologo e pensando a Paestum, mi son ricordato di aver visto una famiglia che aveva tentato una domenica di capire che piacere trovano quelli che van per musei. Erano in un sito archeologico ed erano affascinati dall'ambiente in cui si trovavano, dalle imponenti strutture che avevano attorno. Si chiedevano a quale uso fosse destinato, quali attività vi si svolgessero e per quali specie di persone, se fosse coperto o a cielo aperto. Fiduciosi, si erano accostati al cartello illustrativo. Ma c'era solo scritto: "peristilio". Credo non siano mai più tornati a visitare un parco archeologico. Dunque temo che la nostra tradizione non ci consenta di offrire al pubblico niente altro che quello che Thomas Bernhard definiva le «solite chiacchiere sull'arte»<sup>1</sup>.

In fondo era questo che vi chiedevamo: non solo di parlare, ma di analizzare crudamente la nostra inclinazione alla chiacchiera estetizzante e culta, avrei sperato. La nostra tradizione comprende autorevolissimi direttori di grandissimi musei che hanno dichiarato che i musei sono belli quando sono vuoti e che vedono nei visitatori "orde danneggiatrici". Dunque, la mia speranza è che chi non è preso da questa tradizione della sacralità dell'arte e della cultura possa assumere un atteggiamento più laico nella gestione dei musei, riconoscendoli come servizi pubblici e non come luoghi di culto e vorrei chiedervi se voi vi

\* \* \* \* \* Massimo Montella, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, piazzale Luigi Bertelli, 1, 62100 Macerata, e-mail: massimo.montella@unimc.it.

<sup>1</sup> Bernhard T. (1992), *Antichi maestri*, Milano: Adelphi.

sentite più liberi di noi rispetto alla tradizione neoidealistica. Oggi si citava un personaggio meritevole di stima, il maestro di molti qui, Brandi: ma le sue famose “astanze e flagranze” hanno molto condizionato l’atteggiamento degli addetti alla gestione di un patrimonio che è pubblico per destinazione, prima e più che per proprietà.

Gabriel Zuchtriegel\*\*\*\*\*

Ci sentiamo molto liberi, ma aggiungo subito che ancora non sono arrivate tutte le linee guida che sono state annunciate, dunque vediamo... Per quanto riguarda i sindacati, occorre ricordare che hanno una ragione d’essere ed è da questa premessa positiva che bisogna partire. Per quanto riguarda invece la comunicazione, c’è molto da fare, ma non semplicemente importando modelli dall’estero.

In genere, credo che non bisogna sempre guardare all’estero come se tutte le risposte potessero arrivare da lì. Qui in Italia abbiamo le potenzialità di fare qualcosa di eccezionale, portando avanti il nuovo corso dei musei statali, che non consiste solo nella nomina di nuovi direttori. Si è fin troppo parlato dei direttori, mentre in realtà la riforma comprende tutto il sistema gestionale e culturale dei musei italiani.

Riguardo la valorizzazione e la tutela dei siti archeologici, ritengo fondamentale affrontare il tema dei paesaggi storici e dell’edilizia. È stato citato il piano regionale della Puglia, ma anche il caso di Pompei. Da archeologi, siamo abituati a vedere Pompei come una realtà in sé, separata dal paesaggio urbanizzato che la circonda. Ma i viaggiatori che vengono a visitare il sito spesso non fanno questa distinzione: vedono con gli stessi occhi degrado, abusivismo e monumenti archeologici, un insieme che costituisce l’esperienza individuale che portano a casa con sé.

Il primo giorno del mio mandato a Paestum sono entrato nei templi greci, un’esperienza magica che vorremmo condividere con tutti i visitatori, che per ora possono ammirare questi monumenti solo dall’esterno. Fortunatamente siamo in una situazione diversa da quella in altri siti: chi entra nel tempio può ancora percepire un paesaggio storico in gran parte intatto, con il quale il tempio si connette tramite le colonnate che si aprono sull’esterno.

Il sito di Paestum ci offre un’occasione per riflettere sulla logica della tutela e come ha funzionato fino ad adesso. Emergono i limiti di una logica del vincolo dello Stato da una parte e degli interessi privati, come ha detto Giulio Volpe, dall’altra. Un rapporto “contrapartuale”, dove la tutela diventa una sorta di difesa delle isole tutelate contro gli altri. Ma potremo mai vincere questa

\*\*\*\*\* Gabriel Zuchtriegel, direttore del Parco Archeologico di Paestum, Via Magna Grecia, 919, 84063, Capaccio (SA), email: gabriel.zuchtriegel@beniculturali.it.

partita in questa maniera? A tal proposito mi sembra significativo quanto ha osservato Daniele Manacorda stamattina: il vero problema del rapporto tra siti archeologici e privati è che se non abbiamo delle persone che custodiscono il paesaggio, che si interessano del paesaggio, che partecipano alle attività sia del museo che di tutto il contesto territoriale, il patrimonio paesaggistico e archeologico rimarrà a rischio. I templi di Paestum che sono inseriti in un paesaggio storico, che è però soggetto di pressioni e speculazioni di vario tipo, è emblematico in tal senso. È inutile illudersi, se l'Italia è un museo a cielo aperto, rischiamo che lo sia solo in poche isole e il resto diventi un'altra cosa.

Pietro Petraroia

Scusate se sono eccessivamente presente, però volevo dare una risposta a Mariella Guercio che si chiedeva come mai quell'esperimento si sia interrotto. Si è interrotto secondo me per una ragione fondamentale, tra le tante altre di cui ho parlato proprio stamani con il direttore di Paestum, per il problema del rischio di imputazione di danno all'erario. Questa è una questione che conoscono molto bene i dipendenti o ex-dipendenti statali. Fuori rappresenta una sorta di espressione esoterica, ma consiste in sostanza nella possibilità che a un dirigente pubblico, come a un semplice impiegato, possa essere addebitato un costo per un mancato introito, oppure per una diminuzione patrimoniale di qualche tipo a carico dell'ente pubblico per il quale lavora. Siccome si tratta di un'imputazione che genera un'obbligazione economica, non si estingue, come nel caso per esempio di certi reati o comunque di contravvenzioni, cioè non va in prescrizione. Se anche l'impiegato in questione muore questa obbligazione economica viene trasferita agli eredi, si possono stabilire diversi sistemi di prelievo forzoso ai fini del reintegro del patrimonio pubblico. Questo approccio è una specie di moloch, che non essendo gestito all'interno della pubblica amministrazione facilita il blocco di qualsiasi iniziativa innovativa. Perché possa essere superato, bisogna fare quello che aveva fatto Sabino Cassese che prima Mariella ha ricordato, ovvero operare una sospensione della legge, che non è una cosa strana. Quando, nel suo primo mandato, Clinton aveva affrontato alcuni temi di innovazione dell'amministrazione, facendosi per altro consigliare da un italiano, Federico Butera, si era mosso così: ha sospeso la normativa esistente in determinati settori, ha fatto in modo che chi era responsabile di quel determinato settore affrontasse i problemi, non si preoccupasse di applicare norme, e partendo da come i problemi potevano essere meglio affrontati si è provato a fissare nuove norme per gestire il futuro di quel settore. Ora, questa modalità da noi non sussiste, ma è per questo che io da stamattina continuo a dire che occorre che l'innovazione non si pretenda di farla generalizzata, ma si applichi in ambiti ristretti di sperimentazione. E, se vuole, si accomodi anche la Corte dei Conti a partecipare alle attività di monitoraggio e controllo.

Secondo punto interessante è quello delle Prefetture. Non c'è un approccio ideologico da parte mia se dico che le Soprintendenze sono nell'organigramma pubblico collocate qua o là, infatti stamattina ho terminato il mio intervento con una domanda e non con un'affermazione. Però, se facciamo riferimento al sistema francese, vorrei ricordare che là dal primo gennaio 1997 la tutela del patrimonio culturale è passata dallo Stato ai sistemi locali, con un sistema di controlli e di garanzie. Da oltre tre lustri, il corpo nazionale dei conservatori evidentemente consentiva, senza bisogno di misure necessariamente solo burocratiche, di operare attraverso la cultura dell'amministrazione condivisa con un approccio unitario. Poi, però, i Prefetti francesi operano anche con dei poteri di programmazione, cioè realizzano il *contrats de plan État-Région* che consente di realizzare quello che noi, la normativa italiana definisce soprattutto dal '96 in poi "programmazione negoziata". Allora, che ne direste se le Prefetture che invece attualmente si stanno chiudendo, come voi sapete, almeno in parte venissero trasformate e rilanciate come organi di programmazione territoriale? Questo fa parte di un disegno che necessariamente ha rilievo costituzionale e non solo organizzativo, perché tocca l'articolo 114 della Costituzione e ha una serie di altre ricadute su quello che è il sistema istituzionale e le funzioni anche previste dall'articolo 117 e non solo. Quindi, io vorrei che si superasse una logica di affermazione di principio e basta e si guardasse in termini più sistemici alla relazione del governo del patrimonio culturale e del territorio con le attività di sviluppo anche in un contesto istituzionale. Altrimenti, succede che una Prefettura si vede destinata una Sovrintendenza e poi la Prefettura viene chiusa, oppure le vengono tolti dei poteri e non si capisce più come si agisce. Quindi, questo tipo di disegni sono delicati e non devono essere affrontati ideologicamente, ma guardati nel concreto di tutte le loro ricadute. Poi si possono trovare anche soluzioni di ottimizzazione molto interessanti, no?

E così vorrei ricordare ancora una cosa, proprio per quanto riguarda i confronti sulla gestione dei musei e sul tema della valutazione che la dottoressa Bücken ha sollevato. Prima di una valutazione dovrebbe esserci la costruzione di competenze per l'autovalutazione da parte di responsabili dei musei o degli istituti culturali. È una cosa che io non sapevo e che ho imparato diciamo una ventina di anni fa in occasione di una borsa di studio negli Stati Uniti, a proposito del modo con cui lo Stato federale trasferisce contributi alle istituzioni culturali sul territorio. Con sorpresa, per me allora Soprintendente, quindi abituato a una logica centrale e gerarchica, ho scoperto che una funzione decisiva era assegnata alla capacità alla autovalutazione da parte dei direttori dei musei, che non potevano avere soldi perché avevano una bella idea, e su questo chiedevano un finanziamento, ma perché presentavano un piano di sviluppo rispetto al quale dovevano esprimere le capacità di autovalutazione prima ancora di essere valutati da altri. Il che non significa che a sua volta l'autovalutazione non possa venire sottoposta a giudizio da un comitato di pari, almeno in Lombardia nel periodo in cui ero direttore generale per la cultura ho fatto così, e questo ha comportato un bello sviluppo, professionale e di dialogo interprofessionale.

Da ultimo, a proposito di Brandi, Montella che ricordava “l’astanza e la fragranza” mi ha fatto venire in mente che devo adempiere ad un impegno morale e non solo riguardante il tuo *Dizionario*<sup>2</sup>, consistente anche nello scrivere un articolino che penso vorrei intitolare “Brandi, la colla e lo spago”, perché c’è un interessantissimo discorso di Brandi nel giorno dell’inaugurazione dell’Istituto Centrale del Restauro, alla presenza del ministro Bottai e nell’imminenza dello scoppio della guerra, nel quale invece di fare un grande discorso retorico sull’importanza dell’arte presenta delle richieste precise di colla, di spago e di tela per poter lavorare sui beni culturali, che però non si chiamavano beni culturali, ma opere d’arte, come diceva lui. Ecco, su questi spunti di concretezza dell’Italia, anche degli anni Trenta, Quaranta, Cinquanta, forse un giorno varrà la pena ritornare a ragionare.

Pierluigi Feliciati\*\*\*\*\*

Volevo fare solo una piccola precisazione a proposito delle nuove tecnologie che ho sentito citare più volte. Io mi occupo di applicazioni tecnologiche per i beni culturali da tanti anni, applicate sia agli archivi che ai sistemi informativi per i beni culturali. Trovo, perdonatemi, che uno degli aspetti che rivela un leggero provincialismo dell’Italia sia continuare ad usare l’espressione “nuove tecnologie”. Le tecnologie sono sempre al tempo presente, non sono mai nuove, al massimo superate: quando sono disponibili, insomma, sono presenti, non sono già più nuove. Temo che definirle nuove sia un alibi inconscio per mantenere le distanze tra le competenze sui beni culturali e le tecnologie: sono nuove quindi ci aspettiamo che arrivi qualche tecnico che ci spiegherà che cosa farne... Lo diceva anche il professor Manacorda stamattina: è nella società che ci sono le soluzioni ed è nella società che ci sono le tecniche, non provengono da mondi esterni. In tutti i tempi ci sono state tecnologie che facevano parte dei modi di produrre, di migliorare la vita e di relazionarsi tra le persone. Oggi sono digitali, tutto qui. Dobbiamo sentirci di nuovo a nostro agio rispetto all’uso delle tecniche – gli archeologi lo fanno, gli storici dell’arte lo fanno, gli archivisti lo fanno, lo facciamo tutti. Sono le tecniche che di volta in volta ci potremo permettere o che sceglieremo di adottare per raggiungere gli obiettivi che ci diamo, all’interno di una visione che sia sempre di processo e non soltanto di moda o di inseguimento degli effetti speciali.

<sup>2</sup> Il volume, uscito successivamente al convegno, è Montella M. (2016), *Economia e gestione dell’eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, Alphen aan den Rijn – Milano: Wolters Kluwer – CEDAM.

\*\*\*\*\* Pierluigi Feliciati, ricercatore in Sistemi di elaborazione delle informazioni, Università di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, piazzale Bertelli, 62100, Macerata, email: pierluigi.feliciati@unimc.it.

Giuliano Volpe

Ho molto apprezzato e mi sono molto divertito ad ascoltare Aufreiter perché abbiamo verificato la freschezza del suo approccio: è il motivo per cui è partito l'applauso. E certo, mi divertivo perché mi chiedevo: ma quanto resiste questo direttore? E mi immagino già i bellissimi titoli e gli articoli infuocati su certi giornali a proposito della sua intenzione di affittare la Sala del Palazzo di Urbino per i matrimoni! Aufreiter ha costruito 50 posti di lavoro per dei giovani per realizzare le pubblicazioni, le guide, le cose, anche a rischio del kitsch, vendendo il bicchiere col *Bacio* di Klimt. Insomma buona fortuna!

Rosanna Cioffi

Ma io ce l'ho sulla mia scrivania questo bicchiere, lo confesso! E ho anche il frigorifero pieno di magneti che compro ai bookshop delle varie mostre che vado a vedere. E sia il bicchiere che i magneti mi piacciono e mi divertono, facendomi sentire "una grande collezionista"! Occorre un po' di sana ironia e autoironia sul concetto di kitsch. E se il giapponese si vuol portare via il bicchiere col *Bacio* di Klimt che male c'è?

Gabriel Zuchtriegel

In maniera provocatoria e per stimolare la discussione, vorrei avanzare una mia perplessità rispetto a quello che ha detto Michela Di Macco. Non trovo pienamente condivisibile la prospettiva secondo la quale i musei avrebbero il compito di "educare" il pubblico. Non vedo il compito di un museo nel definire contenuti e canoni che poi vengono trasmessi, in un rapporto unilaterale, ai visitatori. Piuttosto ci dovremmo mettere a fianco ai visitatori e guardare insieme a loro i monumenti e le collezioni. Se i visitatori lo chiedono, possiamo dare spiegazioni sul luogo di ritrovamento, su come funzionava un tempio greco, sulla datazione, ma se hanno altri interessi non bisogna pretendere che abbiano torto. Inoltre, mi interessa imparare dai visitatori, capire quali sono le loro domande, le loro esigenze e le aspettative che hanno nei nostri confronti.

Massimo Montella

Apprezzo molto quanto è stato detto ora, tanto che sono solito dire che preferisco il termine "informare" piuttosto che "educare", che sarebbe anche un termine corretto, se non fosse viziato – e mi pare che lo sia – proprio dalla nostra tradizione, per la quale si voleva che "il museo educasse l'occhio", sicché

Venturi, per esempio, riteneva che questa fosse l'unica funzione del museo. Volevamo trasformare la massa dei cittadini in altrettanti Lord Ruskin, che infatti aveva organizzato un museo dove era vietato al pubblico di entrare se non accompagnato da chi era addetto ad educarlo, nel senso esattamente contrario al termine: non “e-ducare”, tirar fuori, ma “in-ducare quei valori che...”.

Però vorrei anche tranquillizzare. Un buon corso di economia aziendale segnala che nel realizzare quei prodotti, che definiamo kitsch, si deve prestare a non svilire il prestigio del brand. Cioè puoi realizzare di tutto ed è perfetto che qualcuno si porti via un souvenir o che promuova il museo con degli oggetti, con una borsa dove è scritto il nome del museo. Anzi, più viaggia con quella borsa, più promuove il museo. L'importante è solo che l'oggetto, la grafica, il colore e tutto quanto caratterizza quel prodotto non tolga valore all'offerta, non sminuisca il prestigio, l'immagine del museo.

Quel che mi piace scoprire ogni giorno occupandomi di questioni aziendali è che molti tra i problemi umanistici si risolvono in chiave aziendale, per esempio nel modo che dicevo poco fa. Quindi, l'intervento del direttore di Paestum mi sembra perfetto. Molti degli equivoci degli aziendalisti, dei loro errori dipendono proprio dal fatto che hanno timore di mettere i piedi sul terreno degli umanisti. Quando si occupano di un museo e si chiedono come fare per aumentare il pubblico, si occupano solo di servizi aggiuntivi, ma mai della bontà del prodotto, della “commestibilità” dell'offerta culturale proposta dal museo. Oggi il marketing commerciale ci dice che occorre capire che cosa la gente vuole, per poter realizzare un'offerta che vi corrisponda al meglio. Ora, colui che ha inventato il marketing culturale, Philip Kotler, era talmente condizionato dalla sacralità dell'arte, da sostenere che, invece, il marketing culturale consiste nel trovare la gente che si adatta al prodotto. Ecco, questo è l'errore! E ha ragione invece Gabriel Zuchtriegel: devo sapere tutto quanto il pubblico mi chiede, perché il pubblico di fronte al *Tuffatore* non vuol soltanto esclamare “che bella opera d'arte!”, ma vuol sapere almeno alcuni dei perché di quell'immagine. Io sono rimasto con una curiosità feroce entrando nei musei archeologici: ho capito che “fibula” vuol dire “spilla” ma non ho mai capito chi utilizzasse quelle spille di diversa misura: uomini, donne, nobili, plebei? Vorrei una volta che un archeologo – lo chiederò a Daniele quando ne avrò occasione – mi spiegasse chi le indossava quelle spille e in quali occasioni. Eccole, le curiosità, le normali richieste del pubblico.

Michela Di Macco

Voglio precisare che non ho niente contro gli oggetti che si vendono nei musei, il concetto è stato espresso benissimo, non saprei dirlo meglio, da Massimo Montella. Il problema è non squalificare il museo, mentre il kitsch è un'altra cosa. Quello che dicevo al direttore della Galleria Nazionale delle Marche di Urbino è: non arrendiamoci! Se andiamo a vedere cosa vendono nelle bancarelle davanti a Pompei, troviamo delle cose veramente di qualità infima,

che, come dire, distruggono l'oggetto da cui derivano. Allora il museo non è che non deve produrre degli oggetti. Se vende degli oggetti kitsch, almeno siano di ottima qualità e singolarmente divertenti piuttosto che banali e scadenti.

Invece, rispondendo a quello che diceva Gabriel a proposito del valore educativo dei musei vorrei precisare: è giusto ascoltare le esigenze del pubblico, ma è anche giusto far capire che entrando in un museo queste esigenze possono cambiare, possono nascerne di nuove, si può essere sorpresi, si può avere un'esperienza indimenticabile, capire delle cose che fino ad allora erano imprevedibili. Sarà capitato a tutti noi di dire "non ci avevo mai pensato!" E l'idea di avere un pensiero nuovo è straordinaria e il museo offre questa possibilità anche nel corso di una giornata normale fatta di bambini che ridono o piangono, di mamme che allattano, di noia e di noie, di lavoro, di stanchezza. Il museo è un luogo di vita, ordinaria e straordinaria, quindi non deve solo rispondere ai bisogni già consolidati. Non è un supermercato dove tutto è allestito per soddisfare necessità pratiche. L'allestimento del museo sarà fatto per venirmi incontro, per farmi capire, per aiutarmi, per soddisfarmi, persino per annoiarmi, ma per sorprendermi, per farmi capire delle cose che fino a quel momento non avevo capito. Per farmi crescere: da qui il valore educativo.

Lutz Klinkhammer\*\*\*\*\*

Sono molto stimolato dagli interventi che ho ascoltato e vorrei anche fare un ulteriore appello agli studenti per quanto riguarda le lingue. Non ho potuto approfittare di un programma Erasmus, essendo troppo grande, però quando io studiavo storia dell'arte era obbligatorio per me sapere anche l'italiano, l'inglese e il francese, perché l'ordinamento prevedeva anche esami in queste lingue e questo mi ha poi aiutato tantissimo. E ho dovuto poi abbandonare la storia dell'arte, ahimé, per occuparmi di questioni più storiche e molto spesso molto meno edificanti, come le guerre mondiali, il fascismo e il nazismo. Volevo infatti sottolineare l'appello alla storicizzazione della nozione di beni culturali, ma anche forse del singolo bene culturale. Ho notato ultimamente che anche nei musei molto spesso una parte notevole del passato manca. Rispondo anche alla domanda di partenza che riguardava Winckelmann, perché già lui aveva incontrato un problema politico fondamentale, quando aveva espresso una serie di pareri negativi sulle esportazioni delle opere archeologiche da Roma, dallo Stato della Chiesa. Molto spesso c'era però il cardinale suo superiore che toglieva questo vincolo posto dall'esperto, dallo scienziato. Questo purtroppo è un "filo rosso" che troviamo anche nei secoli successivi. Lo troviamo anche per l'altare di Hans Multscher, bellissimo, che si trova nel piccolo museo di

\*\*\*\*\* Lutz Klinkhammer, Referente per la Storia contemporanea nell'Istituto Storico Germanico di Roma, Via Aurelia Antica, 391, 00165, Roma, email: biblinf@dhi-roma.it.

Vipiteno, dove per esempio non si trova nessun accenno al fatto che era stato regalato da Mussolini a Hermann Göring contro il parere negativo di Bottai. Anche qui c'è stata una logica politica che si sovrapponeva a quella degli esperti del Ministero, dei sovrintendenti e degli storici dell'arte. Credo che dobbiamo denunciare questo fatto e chiedere alla politica di sentire di più gli esperti, i professionisti. In questo senso parlavo di "distruzione non creativa", riferendomi a quella fatta da un militare del Ministero della difesa che riceve l'ordine di distruggere tutte le matricole vecchie del Distretto militare di Roma. Invece, se la distruzione viene fatta da un professionista, da un archivista, è un altro discorso. Se poi per vari motivi in un paese si fa in un modo e in un altro diversamente, possiamo mettere anche questo al centro di un dibattito e chiederci le ragioni.

Poi, ci sono anche gli ostacoli materiali, perché gli archivi e le biblioteche nell'ultimo ventennio che sono in Italia messi molto male, dal punto di vista delle risorse economiche. Anche qui incontriamo un problema politico: se vediamo che l'Archivio centrale dello Stato deve pagare l'affitto all'ente EUR S.p.A, che è una partecipata del Ministero dei beni culturali e del Comune di Roma e del Ministero dell'economia, penso che si tratta di partite di giro in cui vengono consumati un sacco di soldi che dovrebbero venir utilizzati per indire un concorso per gli archivisti di Stato.

E poi un ultimo esempio di una distruzione ancora più creativa, nuovamente dovuto a un problema politico. Dopo il "compromesso storico" il clima politico era cambiato ed è stato dato dal ministro della difesa l'ordine al Sifar di distruggere i carteggi con le intercettazioni e i dossier personali dei "pericolosi comunisti", e pure di qualche socialista, raccolti negli anni precedenti. C'era il procuratore generale militare chiamato a vigilare sulla distruzione di questi archivi, ma che sono stati distrutti come previsto, e venne redatto anche un verbale di distruzione. Però, poi, alcuni anni dopo, sono venute alla luce le copie di queste carte in un deposito a Montevideo appartenente alla P2. Un caso di distruzione molto, molto creativa, la quale l'autorità politica non è riuscita a controllare. Confesso, si tratta di un caso molto singolare. Un problema più comune rimane invece l'accesso al patrimonio culturale, in particolare, ai fondi d'archivio. Anche al Ministero degli esteri, per esempio, gli storici possono accedere praticamente solo fino agli anni '50 del Novecento, mentre in Francia, in Germania e negli Stati Uniti arriviamo ormai fino agli anni '80. Se uno storico italiano che studia le relazioni internazionali vuole studiare la Repubblica italiana deve andare a Washington e consultare gli archivi americani. Quindi, secondo me c'è un'accessibilità ancora troppo ridotta, che è un problema politico da risolvere. Non volevo né criminalizzare, né giudicare negativamente il discorso sui beni culturali, ma soltanto chiedere se la valorizzazione non deve dipendere anche dalla storia del singolo bene, e se non bisognerebbe uscire dai vicoli ciechi della grande narrazione risorgimentale (che in fondo viene spesso utilizzata come un'autodifesa nazionale contro ogni tentativo di

rompere con vecchi steccati, una narrazione utilizzata per abbellire la storia nazionale). A mio avviso ci vuole uno spirito critico per migliorare il futuro e questo mi sembra anche il senso della rivista che tra l'altro trovo bellissima anche per l'autoriflessione che quasi in ogni numero troviamo: riflettere sulla ragione, sulla missione, organizzare dei workshop di riflessione, come quello organizzato a Fermo. Questo lo trovo un modello da seguire, che dovrebbe essere seguito anche all'estero.

Daniele Manacorda

Se non è fuori luogo, vorrei tornare un minuto sulla discussione relativa al kitsch. Mentre si svolgeva, mi dicevo che a volte le discussioni nascono da cose apparentemente marginali, ma in realtà simboliche e quindi molto significative. Mi domandavo come la percepiva un pubblico di ragazzi interessati a queste tematiche. C'erano due modi di ascoltare la discussione. Uno "divisivo", prendendo un caso particolare, quello del kitsch, come esempio di come una comunità di addetti ai lavori, di persone che hanno dedicato la propria vita a questo studio, riesca a dividersi un po' su tutto e anche su questo. Sarebbe la lettura più semplice e superficiale, ma credo meno utile. E poi c'è un secondo modo di ascoltare, che l'intervento di Massimo Montella ha messo bene in luce: ascoltare come con parole diverse, apparentemente lontane, diciamo le stesse cose, perché effettivamente vogliamo le stesse cose!

E allora la domanda è: con quali strumenti raggiungiamo un fine condiviso, anche quando incontriamo mille piccoli ostacoli, che ci fanno prendere strade apparentemente diverse? Penso che dietro ciascuno degli interventi di oggi ci fosse l'accettazione di fondo di quella freschezza che ci ha fatto notare Giulio Volpe a proposito dell'intervento di Aufreiter: è veramente un'ondata di aria fresca, il che non significa che quello sia il modello giusto e che gli altri modelli fossero sbagliati! Ma abbiamo bisogno anche di questo modello, che, molto laicamente, si pone in una economia di mercato. E quindi non si scompone minimamente se il museo entra in concorrenza con il commercio del kitsch, che ormai è presente dentro il sistema dei beni culturali. Vogliamo usare i musei per eliminare la paccottiglia? Probabilmente non ci riusciremo, anche se ciascuno di noi lo vorrebbe, così come pensiamo che le trasmissioni televisive di un certo tono di qualità dovrebbero abbassare la richiesta di trasmissioni che ci sembrano di cattivo gusto: è un discorso lungo e non lo voglio fare! Ma io non trovo nulla di male che dentro un museo si trovi il tipo di merce che si trova altrove (e penso alla giustificazione etica che ne dà Aufreiter: «quei soldi li uso quasi a risarcimento di questa caduta di stile»); penso anche però che un museo, qualunque tipo di museo, raggiunga la sua funzione più vera quando sa rappresentarsi come luogo in cui si cerca di raggiungere quella armonia che nasce dalla possibilità di percepire l'equilibrio della contestualità, non saprei come

dirlo meglio. Il museo dove è difficile incontrare distonie, dove non dovrebbero essercene, dove il contesto riesce a rappresentarsi esteticamente. La merce che noi vendiamo in un museo dovrebbe essere tendenzialmente omologa al museo che la propone, merceologicamente armonica, merceologicamente contestuale, perché coerente con il contesto-merce. In questo senso mi pare logico che il museo si candidi come luogo che riesce a proporre prodotti di qualità. Questo obiettivo serve a far sì che il pubblico, non genericamente del museo, ma il pubblico della paccottiglia, sappia che lì può effettivamente trovare qualcosa di meglio, e si domandi: perché nel museo c'è qualcosa di meglio? È il modello Terme di Caracalla, che fa sì che poi forse in quel sito, in quel museo abbia voglia di tornare, non per comprare la paccottiglia, ma per vedere perché mai questo luogo proponga cose qualitativamente migliori. È un po' anche questa la sfida che abbiamo. Non mi spavento e non mi vergogno se il museo entra nell'arengo commerciale con quella irruenza che serve nel primo caso, ma cerco di lavorare perché porti con sé anche quest'altro valore aggiunto, che è un valore primario.

### Giuliano Volpe

Un paio di cose veramente flash: a me fa molta impressione che a Pompei si mangi da Autogrill, come sull'autostrada! A Pompei si mangia il "camogli" o "icaro". Se si vendono cose di cattivo gusto è perché ci sono vuoti da riempire. Cioè, se al Colosseo o nei grandi musei certi servizi non vengono offerti, è chiaro che qualcuno, con il "fai da te", li offre alla sua maniera, con il camionbar o la bancarella di cianfrusaglie: il problema è che come sempre la moneta buona deve cacciare la cattiva, altrimenti quella cattiva prende il sopravvento nella circolazione.

Michela mi sollecitava a porre un tema di cui non abbiamo parlato: i musei sono finalmente stati considerati "Servizio pubblico essenziale", una grande conquista, per quanto ci si sia arrivati a seguito di quell'improvvida assemblea sindacale al Colosseo. Mi sembra comunque una conquista storica! Molti hanno arricciato il naso, perché l'hanno letta in misura antisindacale, ma è una conquista storica, che mette sullo stesso piano i musei a servizi pubblici essenziali come i trasporti o la scuola. Il che non significa che non si debbano fare le assemblee, ma operare ed essere percepito come un servizio pubblico essenziale.

Seconda questione: a breve ci sarà un decreto molto importante, che prevede un fondo nazionale "di solidarietà", costituito con il 20% dei proventi di tutti i musei, in particolare dei grandi musei, valutabile tra i 30 e i 40 milioni, che andranno a sostenere tutti i musei. Cioè, tutti i musei avranno un finanziamento determinato anche dagli introiti maggiori dei grandi musei e riceveranno non solo una quota di funzionamento, ma anche una quota premiale se anche il singolo piccolo museo dimostrerà di saper incrementare il numero dei visitatori,

ma soprattutto la qualità di servizi, la capacità di integrarsi nella comunità locale. Ecco io penso che queste nuove norme siano veramente positive e che stiano aprendo una nuova stagione!

Rosanna Cioffi

Adesso io lanciao un piccolo sasso, visto che di musei si sta parlando e di piccoli musei statali. Ecco, è un invito evidentemente a tutti coloro che sono impegnati, a vari livelli, in questo campo, a sollecitare il ministero e il ministro in particolare a dare delle indicazioni, delle direttive sul futuro dei così detti “musei provinciali”, di proprietà di quelle Province, la cui autonomia finanziaria è stata per legge abolita. Musei provinciali che rappresentano il tessuto museale italiano postunitario, secondo gli studi pionieristici di Andrea Emiliani. Musei grazie ai quali si è creata una coscienza nazionale. Ho una conoscenza particolare di un museo provinciale che è quello di Capua, nato nel 1874 grazie alla confluenza di beni demaniali e donazioni private: è un museo archeologico e storico artistico, con un fondo archivistico-librario di prima grandezza. Le epigrafi sono state allestite da Mommsen, con un fondo straordinario di reperti archeologici provenienti dalla antica Capua. Non sappiamo la sorte di questo museo, che è conosciuto più all'estero che in Italia: ma come questo, ce ne sono tanti altri in Italia! Certo, sono altrettanto importanti biblioteche e archivi, io parlo come storico dell'arte perché ne ho maggiore conoscenza, ma il discorso è naturalmente estendibile anche alle biblioteche e agli archivi provinciali. Non dimentichiamo queste realtà, che documentano la nostra storia e devono rientrare a pieno titolo nel sistema di promozione culturale del territorio italiano. Un grazie a tutti per questo ricco e partecipato dibattito.

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

**Direttore / Editor**  
Massimo Montella

*Texts by*

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

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

**eum** edizioni università di macerata



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

Euro 25,00