



2011

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE

University of Macerata

eum



Il Capitale culturale
Studies on the Value of Cultural Heritage
Vol. 3, 2011

ISSN 2039-2362 (online)

© 2011 eum edizioni università di macerata
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore
Massimo Montella

Coordinatore di redazione
Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico
Pierluigi Feliciati

Comitato di redazione
Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Mauro Saracco, Federico Valacchi

Comitato scientifico - Dipartimento beni culturali
Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Andrea Fantin, Pierluigi Feliciati, Patrizia Dragoni, Claudia Giontella, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Federico Valacchi

Comitato scientifico
Michela Addis, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Stefano Della Torre, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Lutz Klinkhammer, Emanuele Invernizzi, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Adriano Prospero, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Scullo, Simonetta Stopponi, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web
<http://www.unimc.it/riviste/cap-cult>
e-mail
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

Layout editor
Cinzia De Santis

Progetto grafico
+crocevia / studio grafico

Atti del workshop “Le ragioni di una rivista”
Fermo, 6-7 maggio 2011

A cura di
Mara Cerquetti
Francesca Coltrinari
Pierluigi Feliciati
Massimo Montella
Mauro Saracco
Federico Valacchi

Tavola rotonda “Mission e prospettive della rivista”*

Massimo Montella
Università di Macerata

Le relazioni di ieri hanno mostrato che questa tavola rotonda risponde a una buona ragione.

Ciò di cui vogliamo discutere è la convinzione, dalla quale ha origine la nostra rivista, che, per valorizzare il patrimonio culturale storico, occorra superare l'attuale incomunicabilità fra diverse discipline di studio: incomunicabilità in buona parte dovuta alla mancanza di un lessico condiviso. Non c'è solo il già grave problema dell'uso troppe volte inconsapevole dell'espressione “beni culturali”, che, argomentata negli scorsi anni '60 all'insegna della cultura materiale e della

* Per la trascrizione degli interventi alla tavola rotonda si ringraziano Elisa Carrara e Tea Fonzi. L'*editing* dei testi, sottoposti alla revisione degli autori, è stato curato dalla redazione.

nozione sistemica di contesto, non può certo indicare la somma delle singolarità monumentali selezionate con l'idealistico canone dell'eccellenza. C'è, anche, che numerosi paradigmi, lemmi e locuzioni continuano ad essere impiegati con accezioni diverse, molte delle quali invalse in precedenti momenti storici e tali che, non essendo più consone alla nuova stagione, suscitano adesso problemi anziché risolverli. È specialmente il caso, mi pare, di termini quali "valore", "valorizzazione" e "utilità" riferiti a "arte" e a "cultura".

Valore, valorizzazione, utilità attengono anzitutto alla sfera economica e piuttosto monetaria: accade, in questi tempi, che valorizzare i beni dello Stato significhi unicamente venderli. Dunque, se questi lemmi possano essere pianamente applicati alla sfera pubblica dell'arte, della cultura, dipende dalle nozioni di economia, di arte, di cultura. Per arrivare ad una soluzione, sarebbe un buon inizio il constatare che ciascuna di queste voci non è vincolata ad un significato nel tempo immutabile e univoco. Già, per esempio, assiologia, la scienza del valore, viene da *ἀξία, ἀξίος*, che significano indistintamente insieme merito, valore, prezzo.

E, poi, se l'economia è la scienza della soddisfazione dei bisogni, come asseriva Menger nei suoi *Principi di economia politica*, questi sono solo di tipo materiale? Se la produzione di beni da scambiare con gli utenti per soddisfarne i bisogni è finalizzata al profitto, questo è solo di tipo materiale e magari monetario e comunque privato e perciò sempre consistente in internalità? Il capitale di rischio è anche quello statale? Le discipline economico-aziendali, giacché riguardano i principi, i criteri e gli strumenti con cui implementare la missione di ciascuna organizzazione produttiva alle migliori condizioni di efficacia e di efficienza, sono applicabili ai beni e alle organizzazioni di natura pubblica meritoria? Che la produzione debba creare più valore di quanto ne distrugge comporta che quello creato, per essere economico, sia materiale e monetizzabile? L'arte, in principio *τέχνη*: perizia, capacità creativa non però indisciplinata, può essere pura "intuizione lirica"? E, osservava Giovanni Urbani, «siccome si tratta, come diceva Croce [...], di qualcosa che «tutti sanno cosa sia», la sua comprensione non è affare d'intelletto pratico, ma di estetica e magari di filosofia del diritto»? Per cultura ha da intendersi la *cultura animi*, dedita a coltivare i disinteressati valori universali dello spirito e nobilmente emancipata dai bisogni materiali e dai localistici condizionamenti sociali, o anche quella in accezione antropologica *place e time specific*? Il valore è una qualità insita nell'oggetto e che si giustifica da sé o sussiste fattivamente solo quando e per quanto e per come e da chi percepito? È il valore, quando culturale o artistico o estetico, di specie assoluta o può coincidere con l'utilità soggettiva che se ne trae? Possiamo accettare l'assunto già di Hobbes, per il quale il valore di un oggetto risiede in chi lo apprezza? Di Kant fa testo il "disinteressato valore dell'arte" o l'affermazione, richiamata per esempio da Mazza nel suo lavoro sui *Problemi di assiologia aziendale*, secondo la quale «l'oggetto non è scelto soltanto in quanto "buono in sé", ma anche in quanto "buono a", cioè a

dire idoneo a perseguire un determinato fine [...] legato all'interesse, diretto o indiretto, del soggetto operante».

Insomma a paralizzarci è il residuo ingombro di *idola* romantico-idealistici persistenti in ogni ambito disciplinare e perfino e anzi specialmente in quello economico e aziendale, che, focalizzato sui suoi tradizionali campi d'interesse, poca o nessuna attenzione ha prestato finora ai mutamenti concettuali intervenuti negli anni '60 e '70 in larga parte delle scienze sociali e negli studi storici in particolare. E a questo si aggiunge l'inciampo del rimontante estetismo specialmente in ambito storico artistico.

Non riuscendo ad uscire da queste gabbie, accade che l'economista d'impresa si avvicini al tema della gestione dei beni culturali pubblici, in quanto tali totalmente meritori, con l'idea di dover procurare una redditività sostitutiva di quella stabilita dalla loro missione: internalità invece che esternalità, quali i beni pubblici sono invece per definizione, da conseguire, secondo una inidonea applicazione del marketing esperienziale, offrendo all'utente emozione e spettacolare evasione, che sono di natura in fin dei conti privata, al posto del meritorio incremento del capitale umano, realizzabile non altrimenti che in condizioni di lucida intelligenza. Il che, per altro, da un lato costringe il nostro aziendalista ai margini del campo, dove stanno le componenti accessorie e spesso superflue del prodotto, e, dall'altro, esaspera la chiusura già nutrita da pregiudizi archetipici oltre che da semplici preoccupazioni corporative degli umanisti, che vi sospettano l'intenzione di mistificare, per subordinarla ad utilità monetarie, la funzione di beneficio sociale dei pubblici beni e servizi di cultura.

Se, al contrario, la cultura gestionale viene proposta con lo scopo di realizzare con la maggiore efficienza un'offerta culturale di specie meritoria capace di soddisfare quanto meglio gli utenti e di raggiungere il pubblico rimasto potenziale, tutti dovranno infine riconoscere che management, marketing, redditività, remunerazione del capitale di rischio, creazione di valore ottimamente convengono ai beni culturali pubblici, sicché questi costituiscono un settore specifico dell'economia e non un ambito ad essa contrapposto. E per di più riconosceranno non solo che, soprattutto in questa stagione dell'economia della conoscenza, le esternalità create sotto forma di aumento del capitale umano hanno un valore macro e microeconomico perfino monetario, ma finché che tanto maggiori sono le esternalità immateriali, tanto maggiori sono quelle materiali che necessariamente ne conseguono, le quali altresì si convertono in internalità dirette e indirette, in termini di incremento del PIL e di entrate fiscali, per gli enti pubblici a cui appartengono le organizzazioni produttive e in internalità immateriali (reputazione) e monetarie (sussidi) per le organizzazioni stesse. Che falsa apparenza, difatti, è quella del valore esclusivamente etereo dei beni di cultura! Quasi che i musei, ad esempio, ove adeguatamente implementino la propria missione costituzionalmente insubordinabile ad ogni obiettivo diverso, non remunerino anche materialmente il capitale pubblico in

essi investito. Per constatarlo, basterebbe, se non altro, considerarli come centri di costo dell'organizzazione statale ai diversi livelli istituzionali.

È a partire da questo assunto, quando fosse alla buon'ora condiviso, che, finalmente superate le premesse, si vorrebbe vivaddio affrontare il cuore del problema, discutendo con gli archeologi e prima ancora con gli storici dell'arte, più esposti alla estetica idealistica, se siano davvero adeguati i modi di studiare e di comunicare il valore del patrimonio culturale oggi normalmente usati o se non si riscontrino insufficienze tali da mettere a rischio la qualità meritoria delle organizzazioni a ciò deputate e, addirittura, degli oggetti sui quali esse agiscono e, dunque, la continuità e la legittimità stessa dei pubblici sussidi. Insieme dovremmo poter capire, ad esempio, cosa significhi e cosa comporti il fatto che, secondo una recente indagine del CNR guidata da Antinucci, il 90% dei visitatori di un museo non ricordi all'uscita cosa ha visto e dichiara, anzi, di aver visto quello che non c'era. Chi pensa che il museo sia più bello se è deserto si accorge che non può durare la pretesa di far pagare a tutti, attraverso l'erario, i benefici per pochi? La contraddizione concettuale a lungo termine insostenibile fra bene pubblico e bene posizionale prospetta conseguenze esiziali.

È dunque perciò che rimprovero agli aziendalisti quella sorta di timidezza, di preconcepita reverenza perfino verso la sacralità dell'arte e della cultura, che li induce ad occuparsi dei servizi aggiuntivi, anziché affrontare la questione *core* della qualità del prodotto per come percepita dagli utenti, anziché studiare come poter migliorare l'offerta e il processo e i costi di produzione e guardando non ai grandi stabilimenti d'oltralpe, ma alla peculiare situazione italiana, con il suo patrimonio micrometricamente diffuso nel paesaggio, con i suoi tanti piccoli musei gravati da vincoli produttivi di ogni specie e da un vincolo economico strutturale, soprattutto, che ne pregiudica, oltre alla possibilità di creare il valore sociale atteso, la stessa sopravvivenza patrimoniale. A quali esiti può condurre il fatto che studiosi di celebrati atenei nostri, dove si insegna in fluente inglese, non sappiano cos'è un "museo locale"?

Il lavoro da fare, insomma, è riconoscerci, aziendalisti e umanisti, non come mondi diversi, ma come portatori di complementari risorse al fine della creazione di valore per la soddisfazione del diritto di cittadinanza alla cultura: valore multidimensionale e *multistakeholder* immateriale e materiale per gli utenti e per tutti gli altri, che si estende alle organizzazioni e al patrimonio stesso.

A preoccupare, perciò, è che, mentre dieci anni or sono, stando alla ricognizione di Guerzoni e Troilo circa la letteratura dedicata al marketing museale, gli aziendalisti trattavano di beni culturali senza aver mai letto nulla di umanistico al riguardo, ma gli umanisti almeno prestavano attenzione ai testi aziendali, ora la distanza fra gli uni e gli altri sembra assoluta.

Inoltre lo Stato non investe più sul *cultural heritage*, sul quale pure insiste molta parte del potenziale vantaggio competitivo italiano: manca da tempo una politica industriale e manca allo stesso modo una politica per la valorizzazione e, dunque, per la tutela del patrimonio.

Anche per questo sarebbe forse di aiuto dismettere il termine stesso di "patrimonio", che indica una ricchezza soprattutto da preservare, un po' nascondendo che la valorizzazione è al contempo il fine e la preconditione per la tutela. Per il titolo della nostra rivista abbiamo infatti preferito "capitale culturale", per sottolinearne il valore di fattore produttivo in un'ottica di creazione di valore, di utilità: tal quale il capitale naturale che per i fisiocratici a metà '700 consisteva nel terreno agricolo e che negli *environmental economics* iniziati negli anni '80 del '90 è stato riferito all'intero ecosistema. Come dal capitale naturale, infatti, anche dallo *stock* di capitale culturale deve potersi originare la produzione di altri utili beni e servizi, a pena della perdita del suo valore e, pertanto, della sua stessa materiale sopravvivenza.

Di questo vuol trattare la nostra rivista e di questo vogliamo parlare con voi oggi.

Liliana Barroero
Università degli Studi Roma Tre

Il fatto che sia qui, anche se in supplenza di un'altra storica dell'arte, significa che ritengo non solo utile ma necessario questo incontro. Devo dire che forse, anzi senza forse, Michela di Macco sarebbe stata un interlocutore più adatto e ancor più Bruno Toscano. Perché Michela di Macco ha un passato di militanza nella tutela: è stata per molti anni funzionario nella sovrintendenza di Torino, dove era riuscita tra l'altro a stabilire rapporti molto importanti con le fondazioni bancarie, che hanno sempre creduto nel dialogo tra istituzioni, sovrintendenza e università. Gli storici dell'arte che conoscono un po' la situazione di Torino sanno che vi è stata, tutto sommato, una situazione privilegiata: università e sovrintendenza si sono sempre parlate, gli studenti dell'università hanno collaborato alle iniziative della sovrintendenza e la sovrintendenza è stata molto presente nei confronti dell'università e lo sono state anche le fondazioni, così che molte iniziative sono state condotte insieme. Questo è un caso abbastanza raro credo, possibile in città come Torino oppure in città diverse da Roma, dove i protagonisti sono talmente numerosi e la loro galassia talmente vasta che alla fine ciascuno parla un po' per conto suo. Per quanto riguarda Bruno Toscano, lui, certo, non è stato direttamente interno a una sovrintendenza, ma è sempre stato estremamente non solo attento ma protagonista proprio nella politica della tutela. Sia Michela di Macco che Bruno Toscano, essendo storici dell'arte d.o.c., cioè storici dell'arte che conoscono la storia dell'arte dal punto di vista della filologia, della storia, della critica, cioè tutti gli aspetti della disciplina, chiaramente sono interlocutori validissimi per tutto questo ambito.

Da questo punto di vista il mio percorso è differente – sono una storica dell'arte e basta – però sono consapevole dell'utilità, della necessità che ci si parli intorno a un tavolo, non solo, ma che di ciò su cui si ragiona resti traccia

in iniziative come una rivista di questo tipo che dà spazio alle tante voci che oggi come oggi sono necessarie, se si vuole intervenire insieme in questo campo. È chiaro che le implicazioni economiche dell'opera d'arte e della sua tutela non sono una novità – da quando Sisto IV colloca in Campidoglio i bronzi e i papi promuovono le prime leggi di tutela sono consapevoli del fatto che quello è il patrimonio di Roma e degli stati pontifici e che la principale industria di Roma è l'industria artistica – e quello che adesso si chiama l'indotto del *Grand Tour*, come dice brillantemente Antonio Pinelli, era possibile perché a Roma venivano i viaggiatori e quindi c'era anche la consapevolezza della valenza economica di questo patrimonio. Non a caso quelle leggi, poi confluite nell'editto del cardinal Pacca nei primi anni dell'Ottocento, sono state lungamente alla base anche delle nostre leggi di tutela, perché erano straordinariamente intelligenti e acute per molti aspetti. Quando nel 1732 Giovan Battista Tiepolo dipinge su incarico dell'Algarotti un quadro dedicato ad Augusto III di Sassonia in cui c'è Augusto che riceve le Arti che gli vengono presentate da Mecenate, sotto la guida di Virgilio, l'allegoria è trasparente. Quarant'anni dopo circa una placchetta di Wedgwood raffigura la Minerva del Nord, Caterina di Russia, che con il suo scudo protegge l'abbondanza e il commercio con la cornucopia e con lo scettro dà indicazioni alle belle arti; le arti non erano solo "per diletto e per decoro", come spesso scrivevano i collezionisti negli incipit dei loro inventari, ma erano anche per la pubblica utilità e per la promozione della cultura. Qui sta l'origine ad esempio della proprietà pubblica degli Uffizi: Anna Maria de' Medici nel "patto di famiglia", quando le collezioni devono passare ai Lorena, stabilisce che appartengono alla città, non ne sono solo il decoro ma ne costituiscono l'identità e la città le deve conservare.

Quindi è un discorso che ha radici antiche, diversamente articolate a seconda delle diverse necessità storiche. Adesso noi viviamo in una fase che richiede che le voci siano molte, non bastano più Algarotti o Caterina II e le competenze richieste sono numerose, ma si può individuare un momento comune, che consenta poi a tutti noi, con le nostre specifiche competenze, di individuare la missione della tutela.

Certamente gli universitari, l'accademia, possono spesso sembrare arroccati in difesa dell'esclusività delle loro competenze e dare l'impressione di ritenere che per la gestione del patrimonio essi stessi siano autosufficienti. Ma è altrettanto vero che noi storici dell'arte sentiamo che queste competenze sono continuamente messe in discussione, come se il solo aspetto veramente importante fosse quello della gestione e della "valorizzazione" in funzione di un ritorno economico. Si dimentica che noi siamo degli storici, che ragionano su fenomeni storici con tutta la complessità che questi fenomeni comportano, e quindi naturalmente rivendichiamo il nostro ruolo nella formazione, insieme agli altri, perché "conoscere per tutelare" resta sempre un principio imprescindibile. In questa rivendicazione dello storico dell'arte di essere protagonista nella formazione di quelli che dovranno gestire i musei o il patrimonio culturale in senso lato, è

presente la consapevolezza della necessità di molteplici competenze o di essere affiancati da chi queste competenze ha; ma lo storico dell'arte deve fare bene il suo mestiere, pur con lo sguardo rivolto alle altre discipline. Spesso però lo storico dell'arte legge quello che scrivono gli storici *tout court*, gli storici della letteratura, gli storici della cultura in senso lato e gli economisti, ma l'inverso si verifica molto raramente. È una forma di "autismo" molto diffusa; che va superata se si vuole evitare che le diverse competenze entrino in conflitto o si escludano reciprocamente, a danno del patrimonio che ci si propone di tutelare.

Massimo Montella
Università degli Studi di Macerata

In questo primo numero della rivista sia dall'intervento di Pietro Petrarola sia dal mio colloquio con Bruno Toscano emerge più di una perplessità circa il modo in cui molti praticano oggi la storia dell'arte. Bruno parla di una riemergente prosopografia, della dimenticanza dei rapporti fra l'opera e il contesto, dell'eclisse degli studi di geografia artistica e di altri approcci che hanno caratterizzato gli anni '70 e '80. Non pochi storici dell'arte, infatti, sono tornati a "l'arte per l'arte" e rivendicano di essere "storici dell'arte puri" in un modo nel quale è davvero faticoso ravvisare, come pure qualcuno di loro pretende, un autentico "impegno civile".

Liliana Barroero
Università degli Studi Roma Tre

Questo problema esiste da sempre. Non tutti gli storici dell'arte sono d'accordo a occuparsi d'altro che dei loro studi. Tuttavia, se lo fanno bene, il loro mestiere di storico dell'arte puro è comunque utile. Però, se vuoi una risposta più personale, dirò che nei miei corsi do come prime letture agli studenti, anche del triennio, le *Proposte per una critica d'arte* di Roberto Longhi, da cui viene sempre estratta la frase che dice: «L'opera d'arte è sempre un contesto», e la voce *Geografia artistica* scritta da Bruno Toscano. Sembra un paradosso, ma non è un caso che dalla scuola di Longhi siano nati tanti storici dell'arte che si autodefiniscono puri e per i quali questa purezza consiste nello spaccare il capello in quattro per sé e per pochi altri adepti. Ma, secondo me, ci si può servire anche di quel capello spaccato in quattro, purché sia spaccato bene.

Massimo Montella
Università degli Studi di Macerata

Però, quanto alla formazione del personale da adibire alla gestione dei musei, il problema è ben esemplificato dal fatto che la museologia, nel nostro attuale sistema universitario, è solo una variante della storia dell'arte, dedicata allo studio del collezionismo nei secoli passati e totalmente disinteressata ai problemi museali attuali. Anche significativo è che le scuole di specializzazione, recentemente riformate, abbiano mantenuto un impianto disciplinarmente specializzato in beni storico-artistici, beni archeologici, beni architettonici e così via, con la sola novità della marginale aggiunta di insegnamenti di economia aziendale, di diritto. Ma l'*International Council of Museums* ha definito profili professionali per la direzione dei musei che includono non minimali competenze aziendali e giuridiche. E altrettanto hanno fatto le Regioni, anche se soltanto sulla carta.

Daniele Manacorda
Università degli Studi Roma Tre

Non vorrei entrare in una questione che riguarda la storia dell'arte, di cui sono a conoscenza in maniera periferica. Purtroppo si continua ad incontrare, in alcune scelte museografiche, negli allestimenti di alcune mostre, quando non nelle stesse teorizzazioni, un atteggiamento di scarsa apertura verso gli aspetti di cui parlavate, che nel mondo dell'archeologia è mitigato da una certa tradizione antiquaria, che come sempre si presenta con due facce: una polverosa, priva di particolari stimoli culturali, e una invece attiva e ricca di potenzialità, che è quella che concerne il rapporto con gli aspetti materiali del bene. Credo che nel mondo della storia dell'arte questo problema del rapporto con la materialità del bene sia piuttosto mal vissuto: penso che, finché la storia dell'arte non farà i conti con la storia della cultura materiale, il problema rimarrà. D'altra parte, nella rivista è Bruno Toscano che ci ricorda quanto l'eredità idealistica in Italia sia ancora molto forte, perché fa riferimento a personalità molto forti. Questo fa sì che la qualità della tradizione idealistica diventi un alibi al suo mancato superamento e genera un problema culturale all'interno della disciplina.

Gli stimoli che ho avuto dalla lettura integrale della rivista sono tanti, ma fondamentalmente tre: questo che hai toccato adesso è centrale, perché riguarda il ruolo della comunicazione all'interno delle discipline che si occupano dei beni culturali. C'è poi il rapporto fra patrimonio culturale ed economia, su cui forse qualche cosa da dire c'è ancora, e l'altro, che mi appassiona da cittadino e non solo da studioso, che riguarda l'urgenza di un ripensamento sostanziale delle strutture organizzative della tutela, che sia però il riflesso di analisi culturali e non di condizionamenti di altra natura.

C'è una frase, buttata lì con discrezione da Montella, che dice: «Alcuni storici dell'arte, anche delle nuove generazioni, considerano un ossimoro economia e cultura». Io potrei dire: «Beh, Massimo sta parlando degli storici dell'arte, se la vedano loro: noi archeologi no». È molto diverso, infatti, il rapporto che gli archeologi si trovano ad avere nel loro lavoro quotidiano con i temi dell'economia, perché gli archeologi sono più lontani dagli aspetti mercantili del patrimonio, ma sono più vicini degli storici dell'arte ai suoi aspetti territoriali e alla sua gestione contestuale, purtroppo condizionata e compressa dalla per me deleteria distinzione disciplinare e tipologica delle competenze delle attuali soprintendenze.

Rispetto al rapporto tra patrimonio culturale ed economia è possibile che sul versante degli economisti ci sia un atteggiamento – se non di soggezione – di cautela nei confronti del *sancta sanctorum* del mondo della cultura e dei beni culturali. Questo atteggiamento però mi pare reciproco: anche l'economia è una disciplina che ha i suoi riti, i suoi miti, i suoi linguaggi, le sue asprezze. Dobbiamo avere ovviamente reciproco rispetto verso entrambi i linguaggi specialistici; ma dobbiamo anche convenire che il tasso di specializzazione delle discipline, e quindi anche nel campo dei beni culturali, è assolutamente eccessivo; e così, senza arroganza, mi sento di poter dire che a volte si ha la percezione che il mondo degli economisti si consideri depositario di un sapere primario, di una conoscenza delle leggi dello svolgimento dei comportamenti umani e delle organizzazioni sociali che queste producono, che mette in ombra certe complessità culturali dei fenomeni storici, con il conseguente rischio del prevalere, dentro alla cultura economica, di un atteggiamento tecnocratico che può ingenerare e alimentare quel sospetto.

Credo che in generale ci sia ormai una diffusa consapevolezza sul fatto che la risorsa prodotta dal patrimonio culturale non si calcola in termini di cassa, di introiti da attività di gestione diretta, di qualunque natura. Le gestioni di questo genere di risorse sono infatti destinate, tranne casi assolutamente eccezionali, ad essere in perdita economica. Se affrontiamo il problema in termini "ragionieristici", contribuiamo ad insinuare il sospetto che l'ottica dell'economia venga utilizzata per alimentare la mercificazione del patrimonio, con doppio danno per la risorsa culturale e per il ruolo che il pensiero economico deve invece svolgere in questo settore, che non ha nulla a che fare con la banalizzazione della mercificazione. La redditività dei beni culturali, infatti, non può che essere calcolata su scala più ampia, in ragione dell'indotto generato dalle attività economiche applicate a questo particolare tipo di risorsa, che si misurerà quindi in termini di prodotto complessivo generato in particolare nel settore del turismo di qualità, e in termini di fiscalità generale; e anche, oso dire incoltamente, in termini immateriali di più lungo respiro, cioè di minore spesa, generata da quella che possiamo chiamare una tutela sociale attiva, cioè da una crescita culturale partecipativa, che porta (occorre anche un po' di idealità nei nostri ragionamenti) a comportamenti sociali tali, che nel conto economico

generale producono, per esempio attraverso un maggior rispetto dell'ambiente e del paesaggio, vantaggi consistenti e duraturi che vanno pur calcolati. Di fronte agli enormi buchi finanziari che si registrano, non da ora, nella spesa sanitaria, dobbiamo pur domandarci se – curati gli aspetti patologici del sistema – il conto non debba essere anche fatto in ragione del valore generato dalla salute di una popolazione, non solamente in termini di felicità individuale, ma appunto di prodotto economico. Un discorso analogo mi pare possa essere fatto per la politica dei trasporti pubblici.

Ho trovato nella rivista una definizione di economia, che penso utile anche per noi umanisti, perché la definisce come una disciplina che si occupa dello «studio dei processi attraverso i quali sono prodotti, distribuiti e consumati i beni e servizi destinati alla soddisfazione dei bisogni» (Cerquetti). Questa definizione non solo può interessare tutti, ma ci aiuta un po' tutti; naturalmente bisogna accettare il fatto che l'arricchimento culturale appartenga alla categoria dei bisogni: per me questo è pacifico, ma ritengo doveroso pensare che per altri questo potrebbe non esserlo affatto. Nel momento in cui consideriamo l'arricchimento culturale una categoria da utilizzare anche in sede economica, dobbiamo prendere atto del fatto che non è questa la concezione storicamente prevalente. Noi siamo da questo punto di vista portatori di un sistema di valori storicamente minoritario, che non ha mai preso il potere in nessuna comunità sociale, in nessuna compagine socio-economica; e quindi dobbiamo avere la consapevolezza di essere testimoni di un atteggiamento che, proprio perché basato sulla cultura (cioè sulla presunta capacità di valutare in profondità un fenomeno storico), richiede una continua attenzione a che gli aspetti della felicità individuale e collettiva, che sono collegati all'arricchimento culturale e non solamente alla soddisfazione dei bisogni primari (penso d'altronde che quello culturale sia alla fine dei conti un bisogno primario, perché offre categorie di interpretazione della realtà che non possono non influire sulla qualità della vita) siano un elemento che fa parte del conto.

Riguardo al terzo punto, cioè quello dell'organizzazione pubblica degli strumenti della tutela e della valorizzazione, penso si debba uscire da un equivoco e chiarire che la proprietà pubblica della stragrande maggioranza dei beni culturali di questo paese, che è un dato formatosi storicamente, non ha nulla a che vedere con la concezione proprietaria del patrimonio culturale da parte delle istituzioni pubbliche che lo gestiscono. Questa concezione proprietaria del patrimonio ha alimentato nel corso del tempo forme arroganti di gestione della tutela da parte dello Stato, che si è andato arroccando su atteggiamenti di chiusura burocratica tanto più quanto più veniva svuotata, dal suo stesso interno, di efficaci funzioni d'esercizio della tutela. Si sono, insomma, sommati due fenomeni entrambi patologici: maggiore atteggiamento proprietario verso il bene comune e minore effettiva capacità di intervento, che hanno portato ad una situazione paradossale. Mi riferisco, ad esempio, ad alcuni aspetti normativi, che hanno trasformato lo stato in un bottegaio,

declinando il tema del rapporto cultura-economia ad un livello di bassissimo profilo, che è quello che prevede che lo stato proprietario ricavi reddito dal suo patrimonio in quanto tale, mediante la vendita di *copyright* o di altre forme di esercizio della proprietà, in omaggio ad una visione miope che ha indotto anni fa quel galantuomo di Alberto Ronchey a stendere una norma penosa, verso la quale c'è tuttavia una diffusa acquiescenza, come se fosse ovvio che, se lo Stato ha la proprietà di un bene, quando ne vende la fotografia ci deve pur fare dei soldi. Noi abbiamo accettato questo svilimento del concetto della proprietà del patrimonio pubblico senza alzare la voce. Invece io credo che lo Stato non dovrebbe mai chiedere un *copyright* sull'uso delle immagini dei beni pubblici; dovrebbe piuttosto mettere gratuitamente in rete le informazioni su quei beni, che sono di tutti. Questo non solo abbasserebbe i costi di produzione dell'editoria culturale, ma favorirebbe la crescita culturale e la circolazione delle informazioni e la produzione di beni. Vorrei essere ministro per sole 24 ore per abolire con una semplice circolare (se ne discute da ben più di cento anni) il pessimo malcostume, diffuso in tutti i musei italiani di ogni ordine e grado (perché le pratiche dell'amministrazione statale hanno infettato i musei provinciali, locali, diocesani, privati e via dicendo), che vieta la riproduzione fotografica del patrimonio pubblico. Malcostume sempre presente, ed oggi giustificato in termini economici, come se i quattro soldi che possono venire dallo sfruttamento di un *copyright* possano migliorare il conto economico delle istituzioni culturali pubbliche. Se proponi questo banale ragionamento a un ligio (e maltrattato) funzionario dello Stato, ti sentirai rispondere che, se si desse libertà di fotografia all'interno dei musei, qualcuno ci farebbe le cartoline e quindi un indebito profitto. Peccato che le cartoline ormai non le compra più nessuno...

Ho svilito un po' il ragionamento, ma solo per sottolineare come la capacità di volare un po' più alto su questi aspetti si scontra con una concezione proprietaria del bene culturale, che è un macigno che dobbiamo pur cominciare a domandarci come si possa abbattere: di qui il discorso sulla riforma della tutela e sul concetto di valorizzazione.

Massimo Montella
Università degli Studi di Macerata

Forse la situazione è migliore in Francia. Il professor Joël Heuillon, direttore del dipartimento di musicologia all'università di Parigi, magari ce lo potrà confermare.

Joël Heuillon
Université de Paris 8

Volevo prima di tutto ringraziare il Dipartimento di beni culturali per avermi invitato a questo interessante convegno.

Ho sentito finora parlare della situazione dei beni culturali in Italia, dunque provo ad accennare alla Francia. Vengo da un paese dove è stato dichiarato, al più alto livello dello Stato, che non serve studiare *La princesse de Clèves...* È stato anche dichiarato che chi studia il greco dovrebbe pagarsi gli studi, perché «a cosa serve il greco?». Vengo da un paese dove un direttore della rete 1 della televisione ha dichiarato che il suo lavoro consiste nel vendere ad esempio alla Coca-Cola “tempo di cervello umano disponibile”, spiegando che tutte le trasmissioni diverse dalla pubblicità servono a mettere in condizione il telespettatore di recepire favorevolmente il messaggio commerciale. Allora, non so se in Francia siamo in una situazione migliore, diciamo che all’università talvolta mettiamo in opera delle strategie di resistenza e di questo voglio parlarvi.

Per iniziare, io sono un musicologo e la musica non è un bene culturale come gli altri, non ha mai avuto le stesse regole di ricezione. Prima di tutto, per la sua continuità di presenza nella società. Dopo che Michelangelo ha scolpito il suo Davide, da quel momento in poi ne possiamo godere, mentre dopo che qualcuno ha composto una “favola in musica”, la si è ascoltata una sola volta e poi è sparita. L’Orfeo di Monteverdi fu suonato una prima volta per gli accademici degli Invaghiti di Mantova, e una seconda per le donne della Corte, quindi mai più fino al Novecento. La nozione di repertorio nella musica è infatti un fenomeno recente, emerso dopo la Seconda Guerra Mondiale, quando i compositori hanno preso delle vie (linguaggi e forme) che li hanno staccati dal loro pubblico naturale, che è tornato allora verso i repertori antichi. In particolare, con lo sviluppo delle classi medie, dopo gli anni ’50, e grazie alla disponibilità di tecniche di riproduzione e diffusione, si è assistito a una rinascita inattesa della musica barocca, prima quasi del tutto dimenticata – eccetto Bach forse, e pochi altri. L’adozione da parte delle classi medie di questo repertorio come riferimento culturale identitario è stata l’occasione per resuscitare questa musica che, per la maggior parte delle opere, non necessita di troppe competenze speciali per essere recepita facilmente.

In secondo luogo, la musica ha anche un’altra caratteristica peculiare: vive solo nel momento in cui è suonata. La sola partitura non è l’opera, che esiste solo quando viene interpretata da specialisti che mediano tra i segni oscuri delle partiture e il pubblico. Per quanto mi riguarda, lavoro specialmente sulla nascita del melodramma alla fine del Cinquecento, dunque mi occupo di beni culturali speciali, che non si vedono. Per capire come funziona e cosa significa l’Orfeo di Monteverdi, ad esempio, ho dovuto attuare un lavoro di ricostruzione, in parte ispirandomi al metodo degli etnomusicologi, che, per capire la musica “degli altri”, vanno a vivere con loro, mangiano con loro, imparano la loro lingua e

solo dopo capiscono "dall'interno" come funziona questa musica e come sia segno di un popolo.

Per me, tornare nel Cinquecento sarebbe stato un po' più difficile, ma avevo a disposizione molti documenti e il mio lavoro è stato quello di ricostruire la *δοξα* che caratterizzava la Firenze del Cinquecento. Si tratta di un progetto che mette a sistema la filosofia civile, la filosofia morale e naturale, la medicina, la storia, tutte le arti e tutti i saperi che forse oggi sono spariti, ma che, al tempo, costituivano dei modelli. Attraverso questo processo, ho potuto capire "dall'interno", appunto, cosa significa il nostro Orfeo: è la tragedia di un uomo sottomesso alle sue passioni, che agisce in rottura con le sette virtù. Nell'Orfeo di Monteverdi è contenuta una lezione sui comportamenti che deve tenere il cortigiano nei confronti del principe, una lezione sulla retorica e la sincerità, un elogio della confessione per ottenere la redenzione e molto altro. Tutti questi livelli di lettura sono presenti nel libretto e quasi nessuno oggi potrebbe più decifrarli. Oggi nell'Orfeo di Monteverdi si rappresentano solo le avventure di Orfeo, che per un uomo colto del Cinquecento non erano sorprendenti né interessanti, perché conosceva già molto bene Ovidio. Insomma, il messaggio non era nella "storia", diremmo oggi.

Tornando ai beni culturali, questo recupero di saperi mi sembra importante più generalmente per tutte le opere del passato, così da farle vivere di nuovo. Naturalmente, ciò che intendo per "farle vivere" presuppone restituirgli l'identità e l'energia proprie, a seguito di uno speciale processo basato su una etica del rispetto.

Per compiere questo processo, nel mio caso ho avuto la fortuna di poter coordinare un progetto importante, sostenuto dal Ministero della Ricerca, contando su una squadra di docenti di letteratura, di storia del teatro, di lingua italiana, ma anche di artisti. Credo infatti che l'atteggiamento accademico che pretende di portare e trasmettere delle verità in modo esclusivo sia una posizione arrogante, non più accettabile. Se noi studiosi avanziamo delle proposte, infatti, dobbiamo verificarle dal vivo, ad esempio riunendo artisti, cantanti, suonatori per mettere alla prova dell'esperienza le categorie che abbiamo formulato.

Sono molto cosciente, certo, che questo è un modo di produrre la musica molto lussuoso, che posso attuare solo perché sono fuori dal "mercato". Oggi a Parigi si realizza una *Passione* di Bach dopo solo due prove: a cosa serve non lo capisco, ma si usa così.

Nel nostro laboratorio possiamo avere necessità di lavorare anche diversi mesi per approfondire quanto più è possibile e per offrire una proposta che ci sembri onesta. Altrimenti, a cosa serve far resuscitare le opere del passato, facendole solo suonare? Così è facile: ci sono delle note, ci sono delle parole, le si può cantare a ritmo, rispettandone le altezze, ma cosa succede di sostanziale? Non emerge quello che i poeti chiamavano energia, *véργεια*, cioè il significato, mediato dalle immagini contenute nei segni. Se l'interprete non riesce a svelare questo, non compie niente di potente sull'uditore.

Lo scopo della nostra ricerca è dunque quello di far parlare le opere, oggi, dell'uomo del Seicento, che dal punto di vista di un'antropologia generale – intesa come insieme delle scienze umane – costituisce un arricchimento per tutti, credo.

Se applichiamo questo ragionamento alla pittura, mi sembra ci sia ugualmente bisogno di questa mediazione avanzata: per “ricevere responsabilmente” (evocando Adorno) un sistema iconografico del Rinascimento o del Barocco, ad esempio, c'è bisogno di saperi. Ci si può accontentare di essere sedotti solo dalla bellezza immediata, certo, ma per capire davvero, per ricevere l'energia c'è bisogno di questa mediazione. Mi viene in mente una storiella in proposito: sono andato a visitare Bomarzo qualche anno fa e per me è stata una esperienza potentissima. All'ingresso c'è scritto “il parco dei mostri”. Senza aver attivato la mediazione di cui ho cercato di parlarvi, cioè il sostegno dei saperi all'esperienza dei beni culturali, i visitatori di Bomarzo vedono solo quello che è stato prescritto, ovvero i mostri, senza godere di tutta l'impresa di impressionante raffinatezza che in quel luogo è stata compiuta.

Per chiarezza, voglio anche precisare che, se una gran parte della storia delle arti è la storia delle *élite* (l'Orfeo di Monteverdi è stato fatto per la corte di Mantova, non per i contadini di Mantova), non intendo sostenere che, oggi, solo pochi possano godere pienamente del patrimonio, perché neanche le *élite* sociali sono in grado di capire l'arte senza la mediazione avanzata di cui vi ho detto. Il giardino di Bomarzo, per capirci, non è un prodotto, mentre i “mostri” sì.

Il nostro sforzo deve essere compiuto su più fronti: l'Università ha un ruolo fondamentale nell'elaborare i saperi, pur con la coscienza della loro provvisorietà, ma al tempo stesso deve garantire la condivisione più ampia possibile delle opere attraverso la formazione e l'adozione delle tecniche più aggiornate di trasmissione.

Massimo Montella
Università degli Studi di Macerata

Una rapida battuta: l'Orfeo non è stato composto per i contadini; oggi, però, se il suo studio e la sua rappresentazione sono pagati dallo Stato, la sua ragione è pubblica e deve dunque giovare alla generalità dei cittadini. Per questo è indispensabile quel processo produttivo che, tramite lo studio di cui ci ha parlato, consente di farne percepire il valore. Obiettivo per il quale molto servono le tecnologie delle quali ci parlerà adesso il professor Pierluigi Feliciati.

Pierluigi Feliciati
Università degli Studi di Macerata

Considerato che il tema previsto per il *workshop* è riflettere sulle ragioni della rivista "Il Capitale culturale" e mi si è chiesto di dire la mia sul ruolo delle tecnologie nei progetti di valorizzazione dei beni culturali, proverò ad articolare alcune considerazioni.

Concedetemi allora di partire dalla rivista, di cui mi sento uno dei padri fondatori essendomi adoperato perché nascesse, e nascesse anche in una particolare "forma". Mi riferisco alla scelta di pubblicarla in formato elettronico, sulla rete web, e in regime di accesso aperto, così da garantirne l'alta qualità e la piena libertà di accesso a tutti. Sono convinto infatti, ci tengo a sottolinearlo, che tali scelte editoriali, sui dettagli delle quali non mi dilungherò oltre per non rubare tempo al dibattito, costituiscano elementi fondanti del progetto, non solo relativi al suo manifestarsi estrinseco, alla sua "forma" di pubblicazione, insomma.

La sfida che abbiamo scelto di affrontare, quella di costruire uno spazio di comunicazione e di dibattito scientifico davvero intersettoriale, specie in tempi tanto grami come quelli odierni in fatto di sostegno alla ricerca, non credo sia facilmente perseguibile se non accettando una logica di sistema di dimensione globale, basata perlopiù sullo scambio di rete. Pertanto, pur confidando che questa rivista saprà farsi riconoscere e apprezzare soprattutto per i suoi contenuti, sarebbe miope non riconoscergli il merito di aver accettato senza troppi timori le fatiche che comporta – specie per un dipartimento universitario di ambito umanistico – la gestione e l'uso di uno spazio di *knowledge management* come è la piattaforma *Open Journal System*. Imbrigliarsi nella complessità e "rigidità" dei flussi informativi editoriali previsti da questo strumento tecnologico, in breve, obbliga ad una severità gestionale e di monitoraggio della qualità della quale andar fieri, severità cui sarebbe più facile sfuggire adottando i modelli redazionali classici, basati su telefonate, lettere e colloqui.

Inoltre, scegliere di adottare l'accesso aperto ai contributi della rivista, inserendoci nel solco di un modello culturale ed editoriale che in Italia, specie nel settore umanistico, fatica ancora ad affermarsi nonostante tanti progetti autorevoli, incrementa ulteriormente il valore del progetto e dei suoi risultati. Da un lato, infatti, reagiamo alle politiche di scarso finanziamento pubblico della ricerca scientifica (cui fa da contraltare l'aumento geometrico dei costi per la pubblicazione e l'accesso alla letteratura che ne dovrebbe essere prima conseguenza) rispondendo con una "tiratura" universale, ottenuta con investimenti limitatissimi se non nulli, senza opporre alcun filtro a qualunque lettore volesse accedere, ivi compresi i presenti e futuri "valutatori". In secondo luogo, la scelta dell'accesso aperto in rete innesca (o comunque facilita) il virtuoso ciclo dello scambio dei pensieri e dei progetti, tanto più se di tipo multidisciplinare e internazionale come ci siamo proposti. L'alta visibilità *misurabile*

dei contributi del "Capitale culturale", auto-indicizzati nei principali indici bibliografici mondiali, enfatizza il valore di ciò che abbiamo voluto esprimere, aumentando tra l'altro la possibilità che i portatori di interesse di livello locale si confrontino con temi e ambiti più ampi.

Ma vengo alla tecnologia e al valore finale dei beni culturali. Il rapporto virtuoso tra l'adozione delle giuste tecniche e la qualità/quantità/efficacia dei prodotti è talmente scontato da non meritare di essere sottolineato, credo. Quello di cui vorrei parlarvi attiene alla gestione del ciclo di vita del processo produttivo del valore, a partire dall'intreccio di saperi che – solo, direi – garantisce l'esito positivo di una efficace valorizzazione del patrimonio culturale. Quando la tecnologia viene intesa come strumento per produrre, elaborare e trasmettere informazioni, dati e conoscenze, infatti, la sfida mi pare sia soprattutto quella di gestire con correttezza il processo tramite il quale la ricerca sui beni culturali provoca valore. La gestione virtuosa di questo complesso ciclo di attività, che, diceva bene ieri il professor Covino, non sono certo "naturali", né automatiche, né facilmente standardizzabili, richiede un severo controllo dei processi. Questa, tra l'altro, è una delle applicazioni più comuni delle tecnologie, checché se ne dica: supportare e ottimizzare il monitoraggio dei processi e dei risultati.

Quando parlo di supporto digitale alla gestione di informazioni mi riferisco – vorrei fosse chiaro – sia ai processi di supporto "analogico" alla ricerca, governo e valorizzazione dei beni culturali (la ricerca sul campo, la condivisione di strategie tra gli esperti e i responsabili di governo, la predisposizione di materiali informativi, tanto per fare tre dei tanti possibili esempi), sia a quelli in cui anche il servizio finale è digitale, tipicamente trasmesso a distanza.

Per quanto riguarda i primi, la mia personale esperienza nei beni culturali – che proprio in questi giorni compie un quarto di secolo – mi ha molte volte dimostrato come la complessità e la varietà delle fonti, delle problematiche interpretative, delle dinamiche organizzative e degli interessi portati dai soggetti coinvolti obblighi – se si vogliono risultati – ad una particolare attenzione nella gestione dei progetti. Ho assistito, nei beni culturali, a tanti sperperi di denari pubblici per scarsa attenzione all'efficienza gestionale dei progetti, quando non a causa del maggiore interesse al processo e ai suoi interpreti che al prodotto finale, che mi posso permettere con voi di insistere ancora sulla necessità di innescare meccanismi progettuali virtuosi che sappiano superare le logiche dell'emergenza e la consueta enfasi sulle intenzioni piuttosto che sui risultati.

Ciò che davvero mi colpisce, specie dall'avvio del nuovo secolo, è il fenomeno per cui le tecnologie vengano "subite" da molti degli esperti di beni culturali come qualcosa di inevitabile, di imm modificabile. Come ho voluto sottolineare nel mio contributo per la rivista, invece, l'adozione di strumenti di elaborazione e promozione del prodotto culturale non è mai un'operazione meccanica e neutrale, giocando un ruolo determinante nel cuore stesso dei progetti. Forse con ingenuità, continuo a pensare che questa dinamica vada rovesciata, ispirandosi magari a ciò che è avvenuto in parte in alcuni settori come quello delle biblioteche, ovvero

che siano i committenti avanzati di tecnologia – specie nel settore pubblico e a maggior ragione in quello culturale – ad intervenire influenzando il cosiddetto “sviluppo tecnologico”. L’analisi dei requisiti, in molti dei progetti cui ho avuto occasione di partecipare, viene demandata direttamente agli informatici. Dovrebbero invece essere i committenti ad intervenire, imponendo le proprie visioni, stimolando l’elaborazione di soluzioni inedite, proponendo attivamente modifiche alle tecnologie, controllando inoltre la qualità finale dei prodotti, in modo simile a quanto avviene nell’industria manifatturiera.

Quanto alla qualità finale dei servizi informativi digitali, ovvero della fase finale del processo di cui vi sto parlando, in cui la comunità si “serve” pienamente del bene culturale, approfittando della vostra pazienza e accenno a due questioni cui tengo particolarmente.

La prima attiene alla necessità che i progetti siano finalizzati ad obiettivi il più possibile definiti e misurabili, perché i risultati degli investimenti (peraltro sovente pubblici) siano perseguibili, efficaci, interessanti, utili. Siano “riusabili”, anche, perché il risultato di un progetto di informatica non può essere concepito come effimero, “gridato” (come si faceva con gli editti nelle piazze delle città italiane prima dei telegiornali), ma da un lato deve già contenere il proprio futuro, e dall’altro deve poter essere usato per molti scopi e in molti contesti, a differenza dei prodotti “analogici”. Chiarezza negli obiettivi significa anche prefigurare un rapporto armonico, coordinato e “utile” tra la fruizione *on site* (nei musei, nei parchi archeologici, negli archivi e nelle esposizioni temporanee) e la fruizione *on line*, tema questo su cui si fa pochissima ricerca e che tipicamente viene affrontato basandosi solo su alcuni pregiudizi di “buon senso comune”.

Faccio a tale proposito l’esempio illuminante del catalogo dei beni culturali, tuttora un obiettivo fondante, basilare: non esiste neanche un’utenza senza avere un catalogo, che nel caso dei beni culturali di una nazione rappresenta la base informativa del sistema delle ricerche specialistiche, di cui è il frutto, ma è anche lo strumento base per la valorizzazione. Tramite il catalogo il manager dei beni culturali sa che cosa possiede, lo protegge, ne garantisce la conservazione, lo difende dai furti, ma sceglie anche cosa e come valorizzare. Il catalogo rappresenta oggi, nel XXI secolo, un problema prettamente informatico, di gestione dell’informazione, stante che negli ultimi vent’anni del secolo precedente ne sono stati oramai fissati i vincoli scientifici e le regole sintattiche. La complessità delle informazioni da raccogliere, conservare, incrociare ed elaborare in molte diverse narrazioni (specialistiche, di ricerca, gestionali, popolari, ecc.), insieme all’opportunità di far confluire tali informazioni – se e quando possibile – nel sempre desiderato catalogo nazionale, richiedono strumenti potenti, necessariamente basati sulle tecnologie informatiche. Il catalogo nazionale, ormai è questa la tendenza che si intravede, sembra configurarsi come un articolato sistema di dati specialistici, distribuito, cooperativo, gestito da un sistema di organizzazioni e non da un solo istituto centrale, da cui far affiorare un *front office* leggero, fatto di dati selezionati e standardizzati, semplici

ma attendibili scientificamente, pensati per la fruizione di tutti, comprese le macchine, ovvero i motori di ricerca e i portali internazionali.

In secondo luogo, mi pare sempre più urgente concepire servizi digitali sui beni culturali che tengano debito conto del punto di vista degli utenti finali, inserendo nel ciclo di vita dei progetti sistematiche attività di studio degli utenti, per garantire ai progetti – oltre ad essere “servizi che servano”, che garantiscano valore aggiunto – sviluppo e sostenibilità nel tempo. Le grandi aziende che offrono servizi in rete, d'altra parte, impegnano ingenti investimenti in queste attività, pre-valutando le novità che intendono mettere in commercio, misurando l'effettiva soddisfazione degli utenti dei servizi attivi ed infine studiando scientificamente, senza accontentarsi di luoghi comuni, i comportamenti degli utenti. Credo fermamente che diffondere sempre più una cultura del servizio nel settore dei beni culturali non possa che portare beneficio ai progetti di valorizzazione, che abbiano esito solo digitale o meno.

Il ruolo che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione rivestono nel sistema di ricerca, tutela e valorizzazione dei beni culturali, per chiudere, va ben oltre il mero supporto strumentale, condizionando pesantemente modi, tempi e modalità organizzative dei progetti nei quali sono – inevitabilmente, ormai – adottate. Tale stretta relazione tra strumenti adottati e prodotti finali deve essere governata con saggezza e consapevolezza, rifuggendo tanto da certe idiosincrasie pregiudiziali tipiche dell'ambiente umanistico come dall'adozione di soluzioni “chiavi in mano”, nelle quali si rinuncia a contribuire attivamente. Perché il peso e la qualità effettiva del valore del bene culturale, esito di un processo di studio, tutela e restituzione in pieno alla comunità civile, credo, non può prescindere dall'efficacia di tutti gli strumenti – saperi e tecniche – che nel corso di tale processo sono stati adottati.

Massimo Montella
Università degli Studi di Macerata

In effetti l'impiego delle nuove tecnologie è una difficoltà per i più, specialmente in campo umanistico, con l'eccezione di molti fra gli archeologi. Eppure le nuove tecnologie sono di non marginale importanza per le attività di valorizzazione, sia al momento della ricerca che in quello della comunicazione.

Daniele Manacorda
Università degli Studi Roma Tre

Io penso che questa continua discussione sulle nuove tecnologie sia un segno di arretratezza, che dimostra quanto la zavorra idealistica sia ancora presente nel nostro Paese. Non sono un patito delle tecnologie, ma vorrei esserne un

grandissimo utente. Nel nostro campo le tecnologie sono cominciate ad entrare nel corso degli anni '50, ed hanno avuto una duplice accoglienza, negativa in entrambi i casi. Per fortuna penso sia una stagione passata. Da un lato ci fu da parte della componente culturale idealistica nelle sue diverse articolazioni una chiusura rigida verso la tecnologia intesa come componente delle scienze e delle tecniche, e come tale sospetta di non essere cultura, dall'altro lato la tecnologia fu vista come una occasione per dare una verniciatura scientifica a contenuti culturalmente deboli. Oggi parliamo di innovazione tecnologica, perché il problema non sono le tecnologie che ci sono, ma le tecnologie che ci saranno, perché la velocità di innovazione è un elemento di novità del sistema, e allora è giusto domandarsi chi sarà il committente di questa innovazione? Nel settore delle scienze storiche la committenza dovrebbe nascere da quella che viene definita la domanda storiografica: un problema da mettere a fuoco e da risolvere, cioè una domanda culturale, che nasce dallo sviluppo degli studi specialistici, che le tecnologie permettono di affrontare in termini innovativi e di trasferire ad un pubblico più vasto in forme socialmente utili, che siano in sintonia con le tendenze della comunicazione globale.

Nella rivista Massimo Montella scrive che non pochi affermano – a me pare che lo dica sconcolato – che i musei sono più belli quando sono deserti. Credo effettivamente che nell'araldica di tanti musei d'arte, e di tanti musei archeologici sconcertati tra vecchia estetica e vecchia antiquaria, dovrebbe troneggiare all'ingresso, in modo che chi entra lo sappia, il motto: "Mi spezzo, ma non mi spiego". Cioè l'estremo sacrificio sulla trincea al di là della quale il terreno è spazzato dalle raffiche della divulgazione. Parola che io uso molto volentieri, perché è una parola che ha diritto di essere riabilitata, nonostante il disprezzo che porta insito nel nome stesso, costruito sulla distinzione tra chi è portatore di un sapere e chi di questo sapere portatore non è. E scolpirei a lettere di fuoco l'osservazione – se non sbaglio – di Petrarco che dice: «la qualità non si riduce all'eccellenza, ma si realizza nella diffusione dell'eccellenza. Così come il valore è tale se il valore è percepito».

Sul tema della valorizzazione continuo a pensare che, se la tutela è quella funzione che garantisce la trasmissione dell'eredità culturale, in questo caso dei beni culturali, alle generazioni future da parte di chi ne è responsabile *pro tempore*, nella valorizzazione invece ricade un sistema molto variegato di forme mediante le quali i contenuti culturali, che sono continuamente rivissuti e reinterpretati, vengono messi in condizione non di sopravvivere, ma di svolgere un ruolo attivo nella società del momento, che ogni volta – ora più ora meno consapevolmente – sceglie e interpreta quello che va traghettato nel futuro.

Con questo io non voglio separare la tutela dalla valorizzazione. C'è però una certa melassa che tende a mettere tutto nello stesso calderone, come se fossero funzioni di fatto identiche. Sono invece funzioni complementari, che necessitano l'una dell'altra, ma non sono la stessa cosa. Perché non è affatto detto che tutto ciò che va tutelato debba essere valorizzato, anzi, la valorizzazione interviene

come scelta di sistema contestuale su una parte minima del patrimonio, la cui parte non valorizzata non per questo perde il diritto alla tutela. E io credo che la valorizzazione non sia una funzione pubblica, ma piuttosto una funzione sociale, perché tutti hanno il diritto-dovere di esercitarla secondo una progettualità che può trovare nei meccanismi della tutela materiale dei beni alcuni limiti oggettivi. C'è una distinzione concettuale profonda tra la tutela e la valorizzazione. In estrema sintesi, come ho già scritto nel mio contributo, la funzione pubblica deve favorire la ricerca (compito che in questo momento è assolutamente dismesso), deve garantire la tutela (perché la tutela va contro altri diritti, anche costituzionalmente presenti, ma anche costituzionalmente limitati), e deve orientare la valorizzazione. E infatti credo sia stato un errore l'aver costituzionalizzato la valorizzazione nella riforma del Titolo V, tra l'altro creando un sistema di competenze condivise all'origine di molti contenziosi. Vedo lì peraltro un contrasto con l'art. 33 della stessa Costituzione, perché, se la valorizzazione è una funzione culturale che deve essere espressione libera delle forze attive all'interno di un paese, non c'è bisogno di un'autorità costituita cui essa debba far riferimento, che sia statale o regionale, perché la restituzione di senso al patrimonio culturale è un processo dinamico, che non è mai dato una volta per tutte, ma che è punto di sintesi non di un luogo dove il senso si riconosce, ma della somma dei sensi che una società civile, messa in condizioni di esprimere cultura, può raggiungere. Allora noi addetti ai lavori faremmo bene a fare un passo indietro rispetto alla nostra convinzione di essere gli unici ad avere gli strumenti per restituire senso. A noi, ovunque professionalmente collocati, spetta il dovere e il diritto di elaborare e diffondere gli strumenti culturali che rendano questa restituzione di senso libera e al tempo stesso critica e consapevole.

In un libro che ho intitolato "Lezione di archeologia" l'ultimo capitolo, dedicato alla archeologia nel mondo contemporaneo, riproduce una fotografia scattata nella periferia di Roma: sullo sfondo si vedono le tristi palazzine dell'espansione urbana, poi un prato, uno di quelli superstiti della campagna romana, e uno dei tanti ruderi che emerge dal suolo, senza più forma, ma non senza più storia. Anzi, chi sa quanto è profonda la storia di quel rudere. È il tramonto, c'è una luce molto soffusa degli ultimi raggi del sole e un gruppetto di pensionati ha scelto quel rudere in quella periferia come quinta archeologica per il luogo dei loro incontri. Che cosa farebbe l'archeologo, in buona fede, di quel rudere? Vorrebbe fare uno scavo, un rilievo, con le tecnologie più avanzate, una messa in valorizzazione con l'architetto, l'economista, il politico, l'amministratore. Alla fine avremmo anche un bel progetto, e tra mille difficoltà, magari anche i fondi necessari. Per fare che cosa di quel rudere? Per restituirne un'immagine reinterpretata, che magari lo banalizza con la sua recinzione, il suo cancelletto, il suo vialetto, la sua panchina invece della sedia che il pensionato si porta da casa. Avremmo svolto il nostro compito di valorizzazione e avremmo così calpestato una funzione sociale, che è quella che quei pensionati avevano dato a

quel rudere che sorgeva ancora, davanti a casa loro, nel mezzo della campagna romana. Il nostro atteggiamento pedagogico, di cui ci sentiamo giustamente ma forse eccessivamente investiti, nelle procedure della valorizzazione si trasforma a volte in una arrogante convinzione che alla fine quello che noi trasmettiamo è quanto è giusto sapere del nostro patrimonio.

Che in parte è vero, perché la nostra funzione è anche quella: è quella di dare un senso più profondo alla soddisfazione che pur traiamo dal passare le ultime ore del tramonto in compagnia con i nostri vicini colleghi pensionati. Saremmo contenti se quei pensionati avessero di quel rudere una maggiore consapevolezza (e anche loro ne sarebbero contenti), così come volevamo che avesse una consapevolezza più profonda della storia di un territorio chi ha compiuto alcune scelte urbanistiche rispetto a quel sito, e via dicendo. Le nostre iniziative, tutte lodevoli, con che cosa cozzano? con quello che Montella richiama, quando diceva che il valore di un bene consiste nella sua utilità. E ci ricordava che l'utilità non è una caratteristica intrinseca dell'oggetto, ma è quella percepita, perché si tutela, e quindi se ne sopporta il costo, ciò di cui si avverte il valore, cioè l'utilità, e a misura di questo. A noi dunque il compito di allargare la sfera dell'utilità percepita.

Nel momento in cui usiamo un "si" impersonale ("si percepisce, si tutela, si misura") è giusto domandarsi chi sia il soggetto impersonale che dobbiamo riconoscere in queste frasi, in una società multistratificata come la nostra. E mi rispondo male, dal momento che ho l'impressione che nelle nostre democrazie occidentali non stiamo andando verso un allargamento della base di consenso alla forma universalistica dello Stato democratico, ma stiamo correndo verso una società organizzata per appartenenze, e quindi per *lobby* che le rappresentano. Quali sono allora i soggetti sociali che producono la restituzione di senso? È lo storico dell'arte, del quale Montella si indigna, che vuole il museo deserto? O è piuttosto il protagonista di una appartenenza sociale culturalmente o economicamente limitata, che del bene culturale non coglie la stratificazione profonda, ma seleziona un elemento di soddisfazione di un bisogno puntuale, senza scorgere nulla né nel passato, né tantomeno nel futuro?

Rispetto a queste due estremizzazioni ci rendiamo conto che il valore percepito, in una società post-industriale strutturata per appartenenze, diventa "i valori percepiti". Il problema si fa dunque politico, di organizzazione e di consenso, intorno alla percezione di un valore che sia da un lato il più carico di elementi culturali e di storia, ma dall'altro anche il più carico di elementi vitali di interpretazione della realtà. Che non è necessariamente quella che noi pensiamo pedagogicamente di dover interpretare. A me pare che questo sia un punto nodale e che dobbiamo partire dalla consapevolezza che non è la prima volta che noi pensiamo di arrogarci (e al tempo stesso di immolarci di fronte a) questo sacrosanto diritto-dovere di trasferimento di valori culturali.

Le legislazioni di tutela non nascono spontaneamente: sono sempre imposte ad una comunità, di solito tutt'altro che pronta a percepire il valore dei beni

tutelati. Sono state sempre pensate argomentate e gestite da un'élite consapevole delle proprie prerogative culturali e della missione di cui si era fatta carico, faticando nella ricerca delle compatibilità e sostenibilità delle norme che questa élite scriveva, restrittive di poteri forti, che il più delle volte rispondono a legittime "esigenze economiche".

Massimo Montella
Università degli Studi di Macerata

Vorrei però osservare che quella che noi chiamiamo *élite* era in realtà il tutto: tutti quelli dotati di potere decisionale. Ora che la platea degli "azionisti" si è allargata a comprendere l'intera popolazione, bisogna che almeno un numero efficiente di questi percepisca il valore dei beni, altrimenti le leggi non ottengono una effettiva efficacia.

Daniele Manacorda
Università degli Studi Roma Tre

Ti posso interrompere? Carlo Fea, che è all'origine del chirografo di Pio VII nel 1802 e stilatore dell'Editto Pacca, che è all'origine delle leggi di tutela – e qualcuno si domanderà come mai il più autoritario dei sistemi politici abbia costruito la più efficace delle legislazioni di tutela, e perché sia stato il regime fascista che ci ha regalato la 1089, e perché il gran duca di Toscana abbia fatto il più liberale dei sistemi di tutela, e quindi il più inefficace! – Carlo Fea in quell'assetto ha faticato poi come un cane per impedire che un fornaio allargasse la sua bottega, il suo forno, dentro i muri del Pantheon. La pressione del fornaio, e parallelamente del principe che vendeva il suo patrimonio al duca inglese, la pressione della società in qualunque sua stratificazione contro la tutela dei beni è sempre stata fortissima. La tutela dei beni è sempre stata imposta, almeno a partire dal momento in cui gli statuti romani hanno imposto la tutela della Colonna Traiana.

Massimo Montella
Università degli Studi di Macerata

Ma chi governa, chi amministra risponde – al di là del caso in cui imbrogli: situazione che gli aziendalisti indicano con la locuzione "teoria dell'agenzia" – alla volontà manifesta e latente di chi lo nomina. Altrimenti viene rimosso. Dunque, se le sue decisioni sono contrarie a qualcuno, quel qualcuno non è fra i proprietari della organizzazione, così nel privato come nel pubblico, o comunque possiede una trascurabile quota azionaria, un trascurabile potere decisionale.

Daniele Manacorda
Università degli Studi Roma Tre

L'aristocrazia pontificia che si vendeva i gioielli di famiglia era assolutamente proprietaria di quel sistema. Nel chirografo di Carlo Fea e nell'editto Pacca c'è una grande contraddizione, a mio modo di vedere: mentre si tutelano gli aspetti prevalentemente patrimoniali e quindi si regola in termini restrittivi il libero commercio, e questo è un elemento ideologico che la curia pontificia inserisce contro la sua stessa aristocrazia, un'*élite* culturale, rappresentata da Carlo Fea e non ostacolata dal cardinal Pacca, inserisce tra gli strumenti di tutela alcuni strumenti scientifici. Per la prima volta in quelle norme giuridiche – per la prima volta – ci sono prescrizioni relative alla descrizione, documentazione e valutazione del bene che vanno al di là del suo valore patrimoniale. Quei principi sono stati imposti in due momenti storici molto diversi: prima in piena età napoleonica e poi in piena Restaurazione, quando l'elemento colto della nazione è comunque riuscito a far inserire alcuni elementi culturali innovativi, alcuni anche di natura tecnica: per esempio in un articolo si dice: «Guarda che se tu sposti un bene, devi mettere sul bene stesso la memoria epigrafica del fatto che lo hai spostato». Si tratta di elementi che riflettono anche fondamenti interni a una disciplina che si sta allora formando, specialmente l'archeologia in questo caso. Sono momenti in cui si acquisiscono nelle norme alcuni valori culturali che sono tuttavia minoritari a livello della società e che, quindi, dovranno poi essere continuamente difesi da altri legittimi interessi. Il problema, semmai, è che oggi non ci si può certo asserragliare nella difesa di quei principi. Occorre invece elaborare nuove categorie comprensive e rispettose di quelle costruite negli ultimi secoli e al tempo stesso capaci di farci affrontare la sfida della contemporaneità.

Massimo Montella
Università degli Studi di Macerata

Vero! La differenza, però, è che quel che può farsi in un regime autoritario – citerei al riguardo anche la legislazione italiana del 1939 – non può farsi in una democrazia di massa. E tornare indietro non è, per me, auspicabile e, soprattutto, non è possibile.

Renato Covino
Università di Perugia

È probabile che ci troviamo oggi in una situazione in cui le classi dirigenti del paese non vogliono più autorappresentarsi, marcando così un'assenza di

egemonia. Da ciò deriva il fatto che non abbiano, e non siano interessati ad avere, nessuna idea rispetto alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale. È quanto è avvenuto in questi ultimi venti anni e spiega la condizione attuale dei beni culturali, l'indifferenza nei loro confronti. Il problema che abbiamo di fronte è sostanzialmente questo ed ha varie caratterizzazioni. La prima questione è chi decide che cosa vada o no tutelato e valorizzato. Su questo sono sostanzialmente d'accordo con quanto sosteneva prima Daniele Manacorda.

Ma c'è ancora un'altro problema. Anche grazie al nostro lavoro il territorio dei beni culturali si è allargato a dismisura. Ormai essi comprendono una gamma incredibile di oggetti, siti, edifici. Ciò pone, indubbiamente, un problema di patrimonializzazione, anche perché, alla fine, non si può conservare tutto. Daniele sa perfettamente quello che fanno le soprintendenze, cioè un'operazione che viene chiamata bonifica archeologica. Ad esempio si prendono tutti gli oggetti mobili da una tomba e la si richiude, lo stesso avviene per le altre emergenze archeologiche che via via vengono scoperte.

Certo, non si può pretendere che ogni volta il morto afferri il vivo.

Ma l'allargamento del campo cambia anche la divisione tra culture alte e basse, tra oggetti che si è ritenuto da sempre dovessero far parte del patrimonio culturale e oggetti che fino ad ieri non facevano parte di questo universo. In questo caso la questione che si pone è sostanzialmente quella del valore percepito, che peraltro non è fisso, ma muta secondo le congiunture.

Faccio solo un esempio relativo alle cose di cui mi occupo. A Terni si è realizzata la monumentalizzazione di un'enorme pressa. Quest'ultima non rientra nella tradizionale categoria di bello, come viene comunemente inteso. Fatto sta che la sua trasformazione in monumento è stata voluta da un'ampia opinione pubblica. Il successo dell'operazione è stato sancito da diecimila persone in piazza il giorno dell'inaugurazione. Tralasciamo le intenzioni che stavano dietro la monumentalizzazione della macchina che per alcuni rappresentava il funerale della città industriale e per altri la speranza di un futuro per le manifatture cittadine. Quello che qui importa è che c'è stata una convergenza di segni, di simboli, di interessi, che si è realizzata, in qualche misura, in maniera casuale, per altri aspetti, attraverso una chimica del rapporto tra comunità e rappresentanza istituzionale. È su questo terreno che si è costruito quello che prima definivo valore percepito.

Ciò è, tutto sommato, sintomatico di quello che sta avvenendo e di come bisognerebbe agire. Ma non è sufficiente. C'è un secondo passaggio difficilmente superabile ed è quello del rapporto non tanto costi-benefici, ma tra risorse scarse e patrimonio in aumento. La questione, allora, è come si accrescono le risorse, e io sono d'accordo con Manacorda che queste non aumentano certamente con il diritto di immagine o con la cartolarizzazione.

Tuttavia, ancora non si è trovato il modo di aumentare, non dico il capitale disponibile da investire sul patrimonio, ma neppure la possibilità di risparmiare

soldi che si sono già investiti, perché anche questo è un problema. Ieri De Vita ci ha raccontato lo "scandalo" del recupero sbagliato della Galileo. Non è l'unico caso, se ne possono fare altri: soldi buttati dalla finestra per recuperi che non servono a niente, fatti male, non conclusi, realizzati in parte e poi abbandonati. Il problema è come si mettono a sistema risorse scarse, rispetto a un patrimonio in crescita e la cui percezione è sempre più evidente. A ciò si collega la questione non tanto e non solo di farlo divenire risorsa produttiva, capace di produrre reddito e profitto, quanto perlomeno di evitare che il restauro o il recupero realizzato si riveli un inutile spreco di risorse.

Ultima questione. C'è un problema oggettivo di mercificazione del patrimonio culturale. Giustamente ieri Massimo Montella affermava: «Per fortuna l'ENI si è resa conto che ha un archivio e lo utilizza». Sono d'accordo, è giusto che si faccia questa operazione, è una battaglia condotta per anni con le imprese dove sistemavamo gli archivi, recuperavamo il patrimonio. C'è però il passaggio successivo: in una qualche misura l'archivista d'impresa diventa così anche un manager dell'immagine, cioè cura solamente l'uso dell'archivio a fini d'immagine, tralasciando le sue valenze conoscitive. Il problema che in questo caso si pone è quello dell'equilibrio tra queste due funzioni.

Certo, non c'è necessariamente contraddizione, però spesso ci si trova in una situazione in cui la cura dell'immagine sussume il riordino dell'archivio e la sua valenza culturale. L'archivista in questo caso si trasforma sempre più spesso in un operatore di marketing aziendale.

Insomma, su questi terreni ci sono una serie di equilibri che, in una qualche misura, vanno rispettati. In tal senso rispetto al dibattito di ieri, e anche in parte di oggi, credo che alla fine, sarebbe cosa utile trovare o formare manager che mettano un po' di razionalità nel sistema, che non pretendano di fare profitti, ma che piuttosto si impegnino in una gestione corretta, cercando di diminuire i costi, evitando di fare calcoli improbabili relativamente a numeri di visitatori, ricordando quanto sosteneva William Baumol che rispetto al patrimonio culturale «si investe, si investe e poi... si investe ancora». Si tratta, insomma, di fissare alcuni parametri virtuosi ai quali attenersi, cercando di costruire una pratica che abbia una sua razionalità. Il punto vero è come gestire risorse scarse per un patrimonio in crescita, tentando di farlo essere il meno possibile un peso e il più possibile un'opportunità.

Molti di noi hanno contribuito ad un impegno di cui non possiamo non essere orgogliosi e che ha permesso di ampliare il terreno dei beni culturali alle arti minori, ai beni della produzione legati alla vita quotidiana – le sedie, i tavoli, ecc. per intenderci – ai beni della cultura materiale e abbiamo fatto benissimo. Oggi il problema è come gestiamo questo processo, senza rischiare di diventare apprendisti stregoni che, dopo aver inventato il gioco, non sanno come condurlo. Ciò rafforza la necessità della pluridisciplinarietà: un oggetto così complicato non lo gestisce il singolo o la singola categoria di studiosi, ma lo si gestisce in sintonia tra più metodologie, esperienze, tecniche.

Solo un ultimo esempio e chiudo.

Sostanzialmente, le grandi mostre o si configurano come eventi, oppure non funzionano; nella testa dell'amministratore o diventano un'operazione di marketing territoriale, e non sempre questo si può fare, oppure rappresentano una perdita di soldi e tempo. Il problema è come si convincono istituzioni e comunità a rovesciare l'ottica, se mai spendendo di meno. Infatti – e non è un problema solo lucchese, ma succede in tutta Italia – all'inizio non è difficile avere finanziamenti, poi quando si analizzano i risultati (biglietti, visitatori, ecc.) nascono polemiche e riserve. Allora, come si esce dalla patologia dell'evento? Come si esce, in altri termini, dall'idea che la grande mostra ti porti centinaia, migliaia di pensionati, organizzati, a cui far pagare il biglietto e che poi vanno nelle trattorie cittadine (mi capitò una volta a Brescia: un'ora e mezza di fila per entrare in una mostra, dove praticamente c'era un'orda di persone che non vedevano l'ora di andare via e andare a cena). Intendiamoci niente di male, anche questo fa parte del gioco. Solo che quando sono andati a fare i conti, ci si è accorti che in realtà la redditività era bassissima e l'operatività culturale inesistente.

Come si riesce a far capire, o a evitare noi stessi, che l'evento sussuma il fatto culturale che c'è dietro, o le cose che giustamente la professoressa Barroero diceva? Questo, confessiamocelo, è un ulteriore problema.

Massimo Montella
Università degli Studi di Macerata

Il modo di amministrare, così come lo osserviamo, non è la causa, ma la manifestazione del problema. Il comportamento dell'amministratore è razionalmente economico. Se non ci accorgiamo di questa razionalità, non capiamo il problema. L'amministratore punta al suo guadagno in termini di consenso e lo va a cercare dove è più facile trovarlo in quantità efficiente, cercando di stabilire un rapporto di consonanza con chi può tributarglielo. Se coloro da cui gli viene il consenso non percepiscono il valore di qualche cosa, di quella cosa l'amministratore non si prenderà cura e, se lo facesse, assumerebbe un atteggiamento paternalistico che verrebbe a suo danno e che, dunque, non potrebbe protrarsi tanto a lungo quanto sarebbe necessario. La storia secolare del conservato e del perduto è stata così determinata. A voler evitare che la consonanza si saldi sul disinteresse per il patrimonio culturale, non possiamo credere ad una *élite* che, in una democrazia di massa, condizioni i comportamenti dell'amministratore contro il comune sentire. Possiamo però sperare che quelli ai quali, nella situazione attuale, è stato dato il compito – con tanto di stipendio statale – di valorizzare il patrimonio culturale, ovvero di indagarne il valore e di comunicarlo quanto meglio al maggior numero di cittadini, siano ben consapevoli di questo loro compito, che è insieme culturale

e civile e politico, e siano capaci di svolgerlo tanto bene nell'interesse pubblico, e non per proprio *otium*, da ottenere che il valore del patrimonio venga diffusamente percepito. Dunque, se il patrimonio culturale va a rotoli, perché il valore non ne viene diffusamente percepito, la colpa è nostra assai più di quanto non sia degli amministratori. E al tempo stesso c'è il problema di quale sia, di quante specie sia questo valore.

Gaetano Golinelli
Università di Roma "La Sapienza"

Alla luce del dibattito che si è svolto nel corso di queste due giornate credo che il pregio della rivista diretta da Massimo Montella risieda nell'interdisciplinarietà che dovrebbe qualificare il processo di conoscenza attraverso il quale pervenire alla valorizzazione del patrimonio culturale.

Occupandosi di questioni connesse alla gestione di organizzazioni *no profit*, mi sembra che la scelta del termine "capitale" piuttosto che di "patrimonio" culturale per il titolo costituisca già una sfida importante, anche per gli aziendalisti. In ambito aziendale, infatti, diversamente dal patrimonio, che è l'insieme dei cespiti patrimoniali dell'impresa, il capitale genera risultati economici. Se si parla di capitale, invece che di patrimonio, culturale, si considera il bene culturale una risorsa da utilizzare nel quadro di uno sviluppo sostenibile che tenga conto di molti aspetti, ai quali, con molta cautela, sono trasferibili le logiche che guidano il management delle imprese.

Il rischio che corrono gli aziendalisti, quando si occupano di beni culturali, è quello di focalizzarsi sulle logiche aziendali legate al marketing, senza cercare di interpretare correttamente quali strumenti propri dell'economia d'impresa possano essere trasferiti al sistema dei beni culturali. Il punto di partenza, come più volte sottolineato da Massimo Montella, dovrebbe essere la condivisione della nozione di valore, ovvero, il passaggio dal valore in sé al valore d'uso del bene culturale, che non si riduce al solo valore intrinseco, ma che comprende anche il valore di produzione e il paesaggio. La ricezione di tale acquisizione presenta, per diverse ragioni, difficoltà tanto per gli umanisti quanto per gli aziendalisti, ma è solo partendo da questo punto che si può superare l'apparente dilemma tra tutela e valorizzazione. Non dimentichiamo che i maestri dell'economia ci hanno insegnato che, per calcolare il risultato economico di un esercizio, e dunque il valore creato, è necessario effettuare gli ammortamenti, che costituiscono una forma di tutela del patrimonio dell'impresa, così come non si può prescindere dalla formazione e dall'aggiornamento del personale, ovvero del suo patrimonio intellettuale.

Il bene culturale è, dunque, il punto di partenza per costruire un progetto, sebbene nel settore culturale sia molto difficile quantificare e valutare i costi e ricavi, nonché i benefici, non solo economico-finanziari, ma anche socio-

culturali, di un intervento. Occorre considerare la sostenibilità economico-finanziaria del progetto e le ricadute sul contesto, dal punto di vista turistico, come è stato per il piano di valorizzazione di Venaria Reale, o culturale, come nel caso di Scandicci, in cui il castello è utilizzato per spettacoli. C'è una branca degli studi di impresa che si occupa della valutazione degli investimenti. Occorre valutare *ex ante* e accuratamente se il risultato dell'intervento sul bene culturale contribuisce a tenerlo in vita, a migliorarne l'uso, ad ottenere dei risultati che diminuiscano gli oneri per l'amministrazione. È inoltre necessario capire come conseguire risultati culturali e sociali dal progetto che si vuole realizzare. Dunque, la nozione d'uso è diversa da quella classica, propria dell'attività di un'impresa. Basti pensare al valore identitario del patrimonio culturale o ancora al valore prodotto per i prodotti *made in Italy*. È per questo che è necessaria l'interdisciplinarietà. Di certo è più facile gestire un progetto di sviluppo per un'impresa che produce pomodori che, sulla base dei costi sostenuti, decide di vendere il prodotto finito su determinati mercati ad un determinato prezzo, piuttosto che effettuare una valutazione del complesso dei possibili benefici che si traggono da un progetto culturale, sapendo che non si arriva mai all'autosufficienza di carattere economico-finanziario. Non si può ridurre la valutazione al flusso dei costi e a quello dei ricavi per l'organizzazione; avvicinare la questione solo in questi termini sarebbe sciocco, oltre che perdente.

Nel corso della discussione sono stati citati i fondi FIO. Si trattava di un momento in cui lo Stato italiano faceva anche una politica industriale; oggi non c'è politica industriale, così come non c'è politica culturale, di valorizzazione dei beni culturali, perché la valorizzazione del patrimonio comporta delle scelte coraggiose: decidere se finanziare "a pioggia", oppure se concentrarsi su alcuni progetti. Tutto questo non accade. E io sono curioso di sapere su quali basi viene deciso l'investimento, che sarà cospicuo, sulla Fortezza di Arezzo. In questo momento probabilmente sono disponibili finanziamenti regionali, cosa che non accade con l'impresa, in cui è la proprietà a dover effettuare l'investimento.

La nozione di bene culturale porta con sé anche la questione della contestualizzazione. Qualche anno fa, in occasione di un viaggio in Tunisia, rimasi profondamente colpito da un monumento che assimilai al Colosseo, che, infatti, è veramente assimilabile e forse anche più bello del Colosseo, anche se per il mondo esiste ben poco "di più" del Colosseo. Per il mondo esiste "Il Colosseo". Ora, occupandomi di approccio sistemico, io mi domando: il Colosseo è un bene che ha un valore in sé o è il sistema Roma ad avere valore? Cioè, fino a che punto vale il discorso – che è caro anche a una corrente degli studiosi che si occupano di beni culturali –, secondo il quale il bene ha un valore di per se stesso perché ha migliaia di anni, perché lì sono accadute cose importanti? Il Colosseo non è forse componente di un contesto – il paesaggio-Roma o il sistema-Roma? La nozione di valore d'uso dovrebbe portarci a considerare il cespite per il suo uso, il quale contribuisce al valore del sistema nel suo complesso.

Infine, facendo seguito alle mie recenti esperienze con l'UNESCO, con cui siamo arrivati ad inserire nella lista dei beni tutelati la dieta mediterranea, occorre considerare che oggi la nozione di bene culturale comprende anche il patrimonio immateriale.

Per quanto riguarda il problema della tutela, vorrei aggiungere che esso ha riguardato anche le imprese. Io, negli anni '70 del secolo scorso, sono stato per quattro anni Presidente dell'AMMI-SARDA (settore minerario-metallurgico), la più importante e la più difficile delle aziende del gruppo EGAM, con oltre 1.300 dipendenti e un fatturato di 70 miliardi di lire. Lo Stato ha protetto l'AMMI e le miniere del Sulcis; io stesso, che ne ero in quel momento Presidente, mi sono a tal punto immedesimato nel mio lavoro da perdere ogni logica economica. L'istanza di tutela delle imprese si è poi addirittura ampliata: non si chiudeva più neanche un'impresa che faceva i cappelli, perché la gente interveniva. A un certo punto, però, la tutela non è stata più possibile, perché non c'erano le risorse e quindi le miniere del Sulcis purtroppo sono state chiuse e si è attuata una trasformazione dolorosa, tanto che lasciai il servizio alle partecipazioni statali, deluso perché avevano chiuso le mie miniere.

Mi sembra che il problema sia da tenere in attenta considerazione, perché da un lato si allarga la nozione di bene culturale, mentre dall'altro le risorse continuano a calare. Dunque, occorre operare delle scelte. L'intervento della professoressa Barroero è stato per me interessante, perché richiama l'esperienza piemontese, dove ci sono fondazioni – come la Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, la Fondazione Intesa San Paolo, la Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, ecc. – che contribuiscono in maniera determinante alla realizzazione di determinati progetti. Un esempio è stato Venaria Reale, progetto che è costato decine di milioni di euro, che in altri contesti non sarebbe stato possibile realizzare. In quel caso, è stata fatta una valutazione – di certo difficile, e anche molto discussa – non in termini strettamente reddituali, ma di possibili ricadute. Molto, dunque, dipende dalle risorse disponibili, dalla lungimiranza dei privati e del pubblico, dalla comprensione di certe istanze, con un presupposto di partenza, richiamato prima dal professor Manacorda, che il bisogno di sviluppo culturale permanga nel tempo e sia legato al nostro patrimonio, perché può essere che fra vent'anni, con l'emergere dei paesi in via di sviluppo, la nozione di bene culturale cambi ulteriormente.

Dunque, per concludere, è vero, come sostiene il prof. Montella, che gli aziendalisti, quando si occupano di beni culturali, sono molto timorosi, ma è bene che lo siano, perché la tematica è molto complessa: le variabili da dover considerare e mettere in relazione sono molteplici e il trasferimento delle logiche manageriali va effettuato con prudenza al fine di operare le scelte migliori.

Massimo Montella
Università degli Studi di Macerata

Insomma il problema è enorme, ma si può almeno inquadrarlo – il che costituisce il primo passo per provare a risolverlo! – in termini macroeconomici. Le formulette degli economisti qualche volta funzionano: DAP e DAC. DAP è la disponibilità a pagare per non rinunciare a una qualche cosa; DAC è la disponibilità ad accettare una compensazione per rinunciarla. A decidere è il grado di utilità che si trae dalla cosa o dalla sua compensazione. E l'utilità è quella percepita, fosse anche una percezione errata. Passando, quindi, alla dimensione micro – che è il momento dell'onestà intellettuale, civile – ciascuno di noi che creda nella bontà di certe specie di valore dovrebbe fare in modo che questo valore venga percepito da una quantità efficiente di coloro che decidono collettivamente, democraticamente fra DAP e DAC: la democrazia essendo notoriamente il minore dei mali possibili. Per riuscirvi deve realizzare e offrire prodotti che generino utilità adeguate e che, pertanto, rispondano ai bisogni degli utenti e alla loro capacità di usarne utilmente. L'obiezione è che i bisogni degli utenti potrebbero essere indirizzati altrove, ma un buon paradigma aziendale è che domanda e offerta interagiscono: una cattiva offerta deprime la domanda, una buona offerta può addirittura generare una domanda prima inesistente. Chi non pone mente a questo, non affronta il problema. Magari perché non vuole, perché ritiene che certi oggetti, certi fenomeni abbiano un valore in sé anche quando non venga percepito da altri e che a priori merita di essere conservato grazie alla DAP di chi non lo percepisce, non ne trae utilità. Però parliamo di beni pubblici, ovvero di beni totalmente meritori di essere sussidiati dallo stato, ma il merito non è un *a priori*. Si accerta a posteriori, quando si arrivi a constatare che genera realmente quella utilità sociale per la quale la massa dei cittadini ha una DAP. Di DAC è piena la storia, collettiva e personale. In fondo la faccenda è perfino banale, anche se per arrivare alla soluzione occorre scalare la montagna di problemi che qui sono stati in buona parte elencati.

JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE

University of Macerata

Direttore / Editor

Massimo Montella

Texts by

Liliana Barroero, Renato Covino, Maurizio De Vita,
Pierluigi Feliciati, Gaetano Golinelli, Susan Hazan, Joël Heuillon,
Daniele Manacorda, Giuseppe Manfredi, Massimo Montella,
Alfonso Siano

www.unimc.it/riviste/index.php/cap-cult

eum edizioni università di macerata

ISSN 2039-2362

