

# SENATO DELLA REPUBBLICA

XIV LEGISLATURA

---

## 7<sup>a</sup> COMMISSIONE PERMANENTE

(Istruzione pubblica, beni culturali, ricerca scientifica, spettacolo e sport)

---

INDAGINE CONOSCITIVA  
SUI NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI PER LA TUTELA  
E LA VALORIZZAZIONE DEI BENI CULTURALI

28° Resoconto stenografico

SEDUTA DI GIOVEDÌ 15 MAGGIO 2003

---

**Presidenza del vice presidente BEVILACQUA**

## INDICE

**Audizione di rappresentanti del Centro europeo  
per l'organizzazione e il *management* culturale (ECCOM)**

* PRESIDENTE . . . . .	Pag. 3, 11, 13 e <i>passim</i>	* CABASINO . . . . .	Pag. 3, 8, 12
* ACCIARINI ( <i>DS-U</i> ) . . . . .	9	* TRIMARCHI . . . . .	4, 10, 11
* MONTICONE ( <i>Mar-DL-U</i> ) . . . . .	10		

---

N.B.: Gli interventi contrassegnati con l'asterisco sono stati rivisti dagli oratori.

*Sigle dei Gruppi parlamentari: Alleanza Nazionale: AN; Democratici di Sinistra-l'Ulivo: DS-U; Forza Italia: FI; Lega Padana: LP; Margherita-DL-l'Ulivo: Mar-DL-U; Per le autonomie: Aut; Unione Democristiana e di Centro: UDC; Verdi-l'Ulivo: Verdi-U; Misto: Misto; Misto-Comunisti italiani: Misto-Com; Misto-Lega per l'autonomia lombarda: Misto-LAL; Misto-Libertà e giustizia per l'Ulivo: Misto-LGU; Misto-Movimento territorio lombardo: Misto-MTL; Misto-MSI-Fiamma Tricolore: Misto-MSI-Fiamma; Misto-Nuovo PSI: Misto-NPSI; Misto-Partito repubblicano italiano: Misto-PRI; Misto-Rifondazione Comunista: Misto-RC; Misto-Socialisti democratici italiani-SDI: Misto-SDI; Misto Udeur Popolari per l'Europa: Misto-Udeur-PE.*

*Intervengono il professor Emilio Cabasino, il professor Michele Trimarchi e la dottoressa Francesca Longo, soci del Centro europeo per l'organizzazione e il management culturale (ECCOM)*

*I lavori hanno inizio alle ore 14,40.*

*PROCEDURE INFORMATIVE*

**Audizione di rappresentanti del Centro europeo per l'organizzazione e il *management* culturale (ECCOM)**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito dell'indagine conoscitiva sui nuovi modelli organizzativi per la tutela e la valorizzazione dei beni culturali, sospesa nella seduta dell'8 maggio scorso.

Oggi è in programma l'audizione dei rappresentanti del Centro europeo per l'organizzazione e il *management* culturale (ECCOM), cui do il benvenuto.

L'ECCOM è un istituto da tempo attivo nello studio e nell'elaborazione di tematiche culturali. In particolare, l'ECCOM ha recentemente curato uno studio sui servizi museali della provincia di Roma, dal quale è emersa una preoccupante carenza di professionalità in molti addetti ai lavori. La responsabilità di tale inadeguatezza ricadrebbe sui modelli formativi, caratterizzati da un'impermeabilità tra discipline umanistiche e tecniche gestionali, incapaci di conferire quella professionalità multidisciplinare che legherebbe l'offerta museale tradizionale con quella dei servizi.

Chiedo, pertanto, ai rappresentanti dell'ECCOM di fornire maggiori dettagli sui risultati dell'indagine, nonché di recare il loro contributo alle tematiche in esame.

Do subito la parola al dottor Emilio Cabasino, socio fondatore dell'ECCOM.

CABASINO. Signor Presidente, senatori, vi ringrazio innanzi tutto per l'opportunità che ci offrite di illustrarvi il nostro lavoro.

Ricordo brevemente le caratteristiche e la storia del nostro ente che è stato costituito nel 1995 da un gruppo di professionisti (economisti, archeologi e storici dell'arte), con l'obiettivo di fornire una risposta sul piano teorico e operativo ad alcune delle problematiche evidenziate anche dalla ricerca effettuata per conto dell'amministrazione provinciale di Roma.

L'obiettivo, in sostanza, è quello di promuovere un approccio interdisciplinare in ordine ai problemi della gestione delle imprese e delle organizzazioni che operano nel settore culturale, che tenga conto della varietà che ormai contraddistingue il settore.

Io sono un archeologo; il professor Trimarchi è un economista e tra i soci fondatori vi è anche Martina De Luca, storico dell'arte. L'esperienza di ciascuno di noi è stata quella di vivere nella propria attività professionale le contraddizioni del sistema italiano che, nonostante la ricchezza del patrimonio culturale, non riesce a comunicarne i contenuti, né ad organizzarlo, trasformandolo in un motore per lo sviluppo economico ed occupazionale.

L'ECCOM svolge analisi per conto di istituzioni pubbliche, come ad esempio, il Ministero per i beni e le attività culturali, su incarico del quale ha realizzato ricerche con riferimento al Fondo unico sullo spettacolo, e la Banca mondiale, che gli ha commissionato una ricerca sul sistema di finanziamento dei beni culturali a livello mondiale; svolge, inoltre, un'intensa attività formativa anche in collaborazione con l'università della Tuscia.

L'amministrazione provinciale di Roma ha affidato al nostro istituto un'indagine che aveva come obiettivo proprio quello di identificare, nell'ambito del sistema museale localizzato nel territorio dell'amministrazione provinciale di Roma, le eventuali carenze organizzative e gestionali che richiedono un intervento, anche mediante una proposta di attività formativa degli addetti al settore culturale, in grado di fornire professionalità più adeguate ai compiti ai quali le istituzioni culturali sono oggi chiamate.

Lascio ora la parola al professor Trimarchi per qualche delucidazione sui temi dell'economia della cultura e dell'organizzazione e gestione delle attività culturali.

*TRIMARCHI.* Signor Presidente, senatori, la ricerca si innesta in una lettura analitica che ECCOM svolge da svariati anni, tenendo corsi *post* laurea e insegnando nelle università, ma anche progettando investimenti culturali di vario genere e dimensioni. Il dato da cui bisogna partire è l'esistenza di un patrimonio culturale molto diffuso, spesso descritto come risorsa strategica per lo sviluppo del nostro Paese, nell'ambito del quale operano professionalità tecniche (storici dell'arte, archeologi, restauratori) riconosciute tra le prime al mondo, a fronte del quale si rileva però una problematica carenza di fondi pubblici, insufficienti a gestire un patrimonio così diffuso e rilevante. D'altro canto, va sottolineato che se è vero che le risorse finanziarie non sono sufficienti, esse non sono però gestite in modo efficace, e per «gestite» non si intende solo «amministrate», ma anche organizzate in termini di meccanismi di erogazione. Tanto per fare un esempio, la prima rigidità che si incontra nel settore culturale è di tipo organizzativo per cui banalmente i direttori di musei non possono disporre pienamente delle risorse di bilancio; un'associazione non *profit* che organizza spettacoli dipende per l'80 per cento da un finanziamento pubblico che è mediamente costante e che le dà la garanzia dell'affidabilità nel tempo, ma le toglie qualunque incentivo all'innovazione e al cambiamento.

Osservando bene la situazione si notano quindi alcune rigidità organizzative delle istituzioni culturali che potrebbero essere superate.

Vi è, inoltre, un problema di rapporto con il turismo che viene spesso descritto come un fattore di enorme vantaggio per il nostro Paese. Ora, fin quando si corteggiano i turisti stranieri – penso al classico turista da torpedone – il risultato in termini dimensionali può anche essere di grande successo; ma quando si affronta il turismo locale, quello residenziale, e quindi il problema delle aspettative che il residente nutre nei confronti dell'offerta culturale dalla quale peraltro riceve l'identità e il senso di appartenenza, tutti aspetti di grande valore, constatiamo che le mostre, così come i grandi eventi culturali, sono fundamentalmente disegnati per una fruizione tipica del «mordi e fuggi», che non consolida nel tempo la partecipazione del residente alla formazione dell'offerta culturale.

Vi è poi un altro aspetto critico da rilevare, rappresentato dal sistema di reclutamento, giacché consideriamo il capitale umano come una risorsa imprescindibile nella produzione culturale. È vero che i monumenti «parlano da soli», ma senza l'apporto attivo delle professionalità che operano nel settore, da quelle tecniche (restauratori, storici dell'arte, architetti) a quelle gestionali (mi riferisco a chi svolge funzioni di accoglienza e di guida) il bene culturale «parla» molto meno di quanto potrebbe. Forse vi farà sorridere ciò che sto per dire, ma bisogna tenere presente che spesso nei musei paradossalmente accade, da una parte, che lo storico dell'arte, assunto con la qualifica di custode del museo (non avendo avuto altre opportunità che quella per avere un lavoro) si limita a stare seduto sulla sedia e a richiamare il visitatore a non avvicinarsi troppo ad un determinato dipinto, e, dall'altra, che il giovane laureato non specializzato, senza nessuna esperienza di lavoro nel settore culturale – reclutato dal gestore dei servizi aggiuntivi (ex legge Ronchey) con un contratto molto precario – dopo aver imparato a memoria un testo vidimato dalla sovrintendenza, lo ripete ai visitatori senza però riuscire a trasmettere l'unico elemento che invece sarebbe fundamentalmente per consolidare nel tempo l'interesse del consumatore, vale a dire la passione per i beni culturali. E' chiaro che un marziano troverebbe molto strano un assetto delle forze lavorative e una gestione delle risorse di questo tipo. È probabile che vincoli istituzionali e legislativi, da un lato, e una certa resistenza all'innovazione, che caratterizza in generale gran parte del settore culturale, dall'altro, impediscano di gestire in modo efficace questa realtà. È assolutamente fondamentale quindi garantire una mobilità interna o, comunque, consentire di gestire flessibilmente le risorse organizzative, finanziarie e professionali.

Con riferimento ai musei italiani, come accade del resto per i teatri, si evidenziano alcune stranezze che non necessariamente sono virtuose. Ad esempio, i musei comunali, pur potendo contare spesso su risorse molto ridotte, mostrano una notevole flessibilità organizzativa. Non è nostro compito stilare una classifica con riferimento alle varie realtà analizzate, ma certo per ognuna si evidenziano aspetti che, se si partisse da ragionamenti elementari o da normative più flessibili, potrebbero essere migliorati. Sicuramente i musei statali hanno l'obbligo di espletare bandi di gara per l'affidamento in concessione dei servizi aggiuntivi ai sensi della

legge Ronchey. Ciò significa che sono chiamati a garantire il rispetto di una serie di vincoli istituzionali e finanziari, a differenza di quanto avviene invece a livello comunale in cui vi è maggiore libertà, ma anche meno risorse.

Approfitto di questa considerazione per sottolineare che in termini di rapporto tra pubblico e privato sarebbe auspicabile una flessibilità forte, anche se contestualmente rappresenta un elemento di grande disagio. A volte l'attribuzione di funzioni sembra avvenire in maniera sommaria. Coloro che difendono il pubblico ritengono che la presenza del soggetto pubblico sia elemento di garanzia e quella del privato di anarchia, mentre sull'altro fronte si sostiene che il privato garantirebbe maggiore efficienza rispetto al pubblico.

Noi riteniamo che entrambe le ipotesi possano essere rispettivamente false o vere. Sarebbe più utile che i due settori operassero una forma di collaborazione ed integrazione e che si distinguesse tra una funzione che l'ente pubblico potrebbe svolgere a beneficio del consumatore, considerata la sua esperienza e capacità formativa, e un'altra affidata direttamente a società private, senza che per questo si entri in concorrenza o in conflitto. Non si comprende per quale motivo i servizi di custodia debbano essere garantiti dall'ente pubblico, trattandosi di servizi a bassissima specializzazione che possono essere misurati in termini di ore. Sarebbe molto più efficace passare ad appalti privati, quasi a cottimo.

Non riteniamo valida l'obiezione secondo cui una persona non esperta in storia dell'arte non rispetterebbe i dipinti. Per distruggerli bisognerebbe agire fisicamente sul dipinto. Spesso si scontano luoghi comuni che ci si porta dietro dal passato e che non rendono sufficientemente efficace la divisione tra pubblico e privato. Ribadiamo la necessità di individuare soluzioni alternative a quelle attuali, tenuto conto del fatto che ormai non è più concepibile un settore culturale esclusivamente affidato alla gestione pubblica o a quella privata. Per salvare la cultura è necessario agire nel dettaglio dei problemi cercando di comprendere le varie e particolari esigenze che si manifestano.

In questo momento si evidenzia poi una trasformazione molto forte anche rispetto alle aspettative dei consumatori. Questo aspetto risulta poco evidente se ci si rifà ai dati che emergono dalle grandi mostre in cui i visitatori non sono particolarmente interessati al consumo culturale in sé, quanto piuttosto all'evento mondano al quale si possono vantare di aver partecipato. Esiste invece in generale, sia pure ad uno stadio ancora abbastanza latente, un flusso crescente di consumatori molto interessati ai contenuti informativi che la cultura fornisce loro.

Se si analizzano i dati relativi ai servizi aggiuntivi, si riscontra – di fatto nessuno se ne era accorto prima – che l'80 per cento presenta contenuto informativo. Ne emerge che i fruitori dei beni culturali sono più avanti rispetto alla capacità dei direttori di museo di offrire servizi aggiuntivi. Il pubblico non è tanto interessato al *gadget* – il portacenere con la *silhouette* di Paolina Borghese o la spilla che riproduce il gioiello etrusco – quanto all'informazione racchiusa già in una semplice cartolina, che di

per sé ha un contenuto informativo, al catalogo, al *compact disc*, all'audioguida, alla visita guidata, magari prenotata in momenti in cui è anche possibile un approfondimento. Mentre noi continuiamo a pensare al patrimonio culturale come a qualcosa che fa bene all'anima, esigenza certamente importante, ma anche generica e di poco significato in termini concreti, i visitatori dei musei o gli spettatori che assistono agli spettacoli dal vivo si aspettano un'informazione che possono anche acquisire da soli unendo l'acquisto del biglietto di accesso al museo con l'acquisto di altri beni e servizi che spesso sono prodotti e comprati all'esterno. Dopo la visita al museo la persona interessata ha sempre la possibilità di comprare un libro sull'artista esposto all'esterno. Esiste dunque la possibilità di creare una filiera produttiva molto più ampia proprio in considerazione dell'esigenza dei consumatori di un prodotto culturale più articolato rispetto al passato. Mi sembra ormai superata la fase in cui il visitatore si limitava a stupirsi davanti al bel dipinto.

La ricerca che abbiamo svolto sui servizi museali della provincia di Roma ci ha permesso fondamentalmente di arrivare a questa valutazione. Oltre ai musei che sono generalmente noti ad un vasto pubblico esistono anche altre realtà: una decina di musei universitari, molti musei militari legati alle varie realtà in cui si dirama il Ministero della difesa, una gamma estesissima di musei gestiti a livello comunale, spesso senza un approccio particolarmente approfondito, ma comunque adeguato alle esigenze locali. In pratica non si riescono a creare masse critiche produttive. Ogni museo rappresenta una piccola monade a sé stante, non dialogante con le altre. Se si osserva la cartina della provincia di Roma, allegata allo studio da noi effettuato, si evidenziano possibili addensamenti tra musei che potrebbero trasformarsi – in questo momento si parla tanto di rapporti tra istituzioni e territorio locale – in quella che definirei una «grande antenna culturale» del proprio territorio. Ciò consentirebbe di rafforzare tutte le categorie interessate, come pure il senso di appartenenza ad un'identità locale; sotto questo profilo il museo potrebbe diventare una delle più forti manifestazioni di questo senso di appartenenza. Se il museo si trasformasse in una piccola rete, in grado al suo interno di gestire risorse in comune, dalla stampa di cataloghi alla gestione flessibile dei flussi di attività lavorativa, per la qual cosa sono necessari pochi ma assai mirati interventi legislativi (non servirebbe dunque una grande legge di sistema, ma soltanto eliminare alcune rigidità), si potrebbe arrivare ad una grande mobilità, a patto ovviamente di vincere una certa resistenza da parte dei direttori di museo che spesso non fanno altro che ripetere quanto già fatto dai loro padri o nonni.

Il vero problema è raccordare il capitale umano che opera all'interno di questi musei con queste nuove esigenze che, seppur in crescita, necessitano di un trattamento maieutico, cioè di essere se non anticipate, quanto meno non inquisite con grande ritardo, come avviene oggi.

A questo scopo si rendono necessari percorsi formativi sintonizzati. Sarebbe più utile spendere qualche lira in meno, dal punto di vista del finanziamento diretto, immaginando magari una formazione specifica o me-

glio percorsi di formazione periodica e continua rispetto alle risorse. Sarebbe poi fondamentale acquisire almeno alcuni dei necessari paradigmi disciplinari e scientifici. Oggi i musei sono allestiti esattamente come nel XIX secolo e solo al termine del percorso il visitatore trova spazi destinati al *bookshop* o a materiali multimediali in cui si parla dell'esposizione.

È abbastanza strano e anche inquietante che nessun direttore di museo pensi che l'esistenza di altri servizi in qualche modo gli imponga una rilettura della propria esposizione. Non è più possibile esporre quadri come avveniva nel secolo scorso. Sarebbe più utile soddisfare le esigenze del consumatore a monte, durante la visita. L'operazione testé richiamata si può fare a costo zero, semplicemente ridisegnando il modo di allestire l'offerta. Esiste fundamentalmente un problema culturale di abbattimento di barriere disciplinari legate ad una competenza tecnica che, lo ripetiamo, è assolutamente fuori discussione. Lo dimostra il fatto che le più importanti scuole di restauro, archeologia e storia dell'arte si trovano qui e che molti dei nostri tecnici insegnano in tutto il mondo. Non è più possibile immaginare quello che avviene ogni tanto con l'esperto di *marketing* preso dall'esterno che, in qualche modo, «attacca» la sua attività a quella del direttore del museo. Bisogna creare un intreccio forte e per questo è necessario creare un raccordo tra professionalità e esigenze dei consumatori che – a nostro avviso – in questo momento è assente. Su questo chiederei, se mi è consentito, al dottor Cabasino, esperto di profili professionali, di approfondire la questione.

*CABASINO.* Proverò ad individuare quattro concetti fondamentali su cui articolare il discorso. Innanzitutto riprendo la definizione del professor Trimarchi di «capitale umano». Noi tutti proveniamo da esperienze culturali, quindi da una formazione specifica e tecnica nel settore. Ci siamo resi conto che la formazione tradizionale, così come è stata vissuta anche da noi in prima persona, non è sufficiente, e, anche sulla base di esperienze di specializzazione *post* laurea in Italia e all'estero che ciascuno di noi ha effettuato, da diversi anni ci stiamo impegnando nell'organizzazione di seminari che vedono sempre una nutrita partecipazione di giovani professionisti. Non intendo essere autocelebrativo, ma da una verifica del nostro sito *web*, abbiamo riscontrato che stiamo diventando un punto di riferimento per la generazione dei trenta-quarantenni e per tutti coloro che, dalla laurea fino al *post* laurea, stanno cercando di percorrere strade alternative alle professioni tradizionali, che pure devono continuare a esistere. L'archeologo, lo storico dell'arte, l'archivista, il bibliotecario storico, sono figure fondamentali anche per proseguire quell'attività di ricerca che è alla base del messaggio culturale. Quindi se non esistessero più queste professionalità tradizionali non vi sarebbe niente da comunicare.

Quello che ci prefiggiamo e su cui stiamo lavorando è lo sviluppo di professionalità manageriali nei campi della comunicazione, del *marketing* e degli *sponsor*. Le istituzioni culturali lamentano di essere povere e di non poter realizzare ciò che desiderano, anche se poi è difficile che ela-



borino progetti con caratteristiche di comunicazione idonee a soddisfare ed attrarre gli *sponsor*. Quindi su questo c'è molto da lavorare. Non si può pensare di ricevere del denaro solo perché si è istituzioni culturali, anche «paludate». Siamo in una dinamica di mercato e dobbiamo imparare a dialogare.

Un altro aspetto fondamentale è quello di riuscire a parlare un linguaggio univoco in questo ambito. Parliamo infatti linguaggi differenti, laddove la persona che lavora nel settore culturale deve saper comunicare con il direttore della fondazione bancaria o il direttore *marketing* dell'impresa, suscitando interesse, ma anche mantenendo fede al proprio proposito culturale.

Aggiungo ancora due considerazioni. Si parla di mobilità e di flessibilità: ora, sicuramente le istituzioni culturali considerate come espressione della «domanda» nel mercato del lavoro sono tra quelle che non danno la garanzia del posto fisso, ma sono comunque in grado di offrire opportunità interessanti, attraverso la stipula di contratti relativi a progetti e bisogna tenere presente che le istituzioni culturali sono tante. Quindi, per queste figure di comunicazione e di gestione, la caratteristica più importante è che sappiano adattarsi a committenze diversificate.

Un ulteriore problema legato al tema della flessibilità è quello dei contratti. La tematica è molto delicata. I giovani archeologi e storici dell'arte impegnati sui giacimenti culturali nella seconda metà degli anni '80 fecero riferimento al contratto dei metalmeccanici, così come i responsabili degli scavi in cantieri edili fanno invece riferimento ad un contratto edile. Si tratta di problemi che vanno affrontati.

L'ultima questione su cui intendo soffermarmi è la mancanza di una definizione, condivisa a livello nazionale, di profili professionali. In effetti, in questo settore, anche in tema di professioni tradizionali (per esempio archeologo e storico dell'arte) non si ha un'identificazione condivisa tra i diversi livelli istituzionali (Stato, Regioni, Enti locali) e le imprese che operano nel settore, figuriamoci poi se si fa riferimento al *manager* culturale o al comunicatore. Inoltre, se si intende accedere ad una logica di flessibilità nel mondo del lavoro, tutto questo diventa particolarmente importante perché mentre nel campo imprenditoriale figure come quelle di responsabile *marketing* o di responsabile vendite sono note, lo stesso non si può dire per il settore culturale dove figure professionali che sappiano fare comunicazione e gestione sono estremamente necessarie.

ACCIARINI (*DS-U*). Vorrei avere innanzitutto un chiarimento dai rappresentanti dell'ECCOM in ordine alla scheda, contenuta nella sintesi dell'indagine svolta per conto della provincia di Roma, relativa all'attivazione dei servizi nei musei della provincia.

L'altro punto che mi interessa mettere in luce è il seguente: certamente per quanto riguarda la valorizzazione dei beni e delle attività culturali siamo tutti convinti della necessità dell'ingresso di nuove professionalità, però il vero problema è rappresentato dall'importanza delle professionalità legate alla tutela dei beni culturali. Certamente non sono dell'i-

dea della conservazione fine a se stessa; con il termine «conservazione» va infatti intesa la tutela attiva, una tutela cioè che permette di fruire del bene e di collegare insieme certe attività. A questo proposito credo che si renda comunque necessario affrontare meglio il tema della tutela che alla fine può spiegare, anche se non giustificare, alcune rigidità.

Spesso, nonostante le risorse siano sempre state insufficienti (e oggi lo sono diventate ancora di più), grazie alla notevole e riconosciuta professionalità presente nel settore dei beni culturali, è stato possibile garantire al nostro patrimonio culturale una certa tutela. Tra breve l'Assemblea del Senato svolgerà un'interrogazione relativa agli archivi di Stato che stanno letteralmente per chiudersi per la mancanza di fondi con cui coprire le spese correnti.

Vi chiedo dunque un chiarimento sulle tabelle, anche per una maggiore contezza del vostro operato, e una valutazione sulle professionalità legate alla tutela dei beni culturali.

**MONTICONE (Mar-DL-U).** La mia domanda fa riferimento ad alcune affermazioni interessanti sull'importanza del capitale umano e dunque sull'esigenza di dedicare, come è stato detto dal professor Trimarchi, qualche euro in meno alla struttura e qualche sforzo in più alla formazione. Da informazioni di cui dispongo, tuttavia, il numero dei diplomati-laureati provenienti dai corsi di laurea relativi ai beni culturali risulta molto superiore all'offerta di lavoro. In che modo va inteso questo sforzo verso finalità formative?

Qual è la vostra opinione intorno al superamento delle barriere di specializzazione tradizionali e sull'eccessiva specializzazione e proliferazione dei corsi di laurea e delle aree disciplinari? Non ritenete che vi possa essere contraddizione tra le due questioni?

**TRIMARCHI.** La tabella relativa all'attivazione dei servizi nei musei della provincia di Roma, di cui si chiedeva una spiegazione, reca sia il numero di musei che hanno attivato i singoli servizi che la loro percentuale sul totale dei musei della provincia.

Per quanto riguarda il problema della tutela dei beni culturali forse, nel parlare di professioni scientifiche, ho dato per scontato che inevitabilmente a monte di tutto va considerata un'attività di conservazione e tutela. Nessuno di noi si aspetta, anche per la nostra variegata formazione di economisti, storici dell'arte e archeologi che nel tempo hanno perso il proprio linguaggio originario, che le elaborazioni che si producono, per quanto restino in una nicchia «ecologica» di utenti e siano sicuramente il frutto di azioni congiunte, possano evidenziare una sicura paternità disciplinare.

È chiaro che il discorso della tutela è preliminare, prodromico; in sua assenza non si può fare alcun tipo di trattazione dei beni culturali. È assolutamente nefasto immaginare che la valorizzazione, soprattutto quella *prêt-à-porter* che spesso oggi si contrabbanda come tale, possa di per sé salvaguardare i beni culturali. Si finisce invece per farli diventare una sorta di attrazione da baraccone, utile forse per turisti da torpedone e mac-

china fotografica, ma sicuramente non tale da conciliare due aspetti fondamentali: da un lato, la crescita sostenibile dei beni culturali nel tempo, che presuppone la totale conservazione dell'identità culturale, cioè di una compatibilità culturale simile a quella che nell'ambiente va sotto il nome di «ecocompatibilità»; dall'altro, sviluppare investimenti che valorizzino e diffondano cultura, ma in modo da conservare l'identità fisica del bene culturale. Nel caso dello spettacolo ci si riferisce ovviamente alla riproduzione dello stesso nello specifico ambito.

Con riferimento allo studio della Banca mondiale abbiamo sviluppato molto questo aspetto. Anche l'esperienza italiana, come nel caso di Matera e delle sue vicende ondivaghe degli ultimi decenni, in alcuni casi rischia di far venir meno principi di identità che poi risulta difficile recuperare.

Certe professioni tecniche devono essere adeguate ad un'aspettativa legittima del destinatario ultimo della produzione culturale, cioè il consumatore. Sarebbe strano conservare la cultura per i posteri – magari tra quattro generazioni – e non renderla disponibile per i contemporanei.

**PRESIDENTE.** Una parte di questi beni è stata tutelata lasciando che rimanesse sotto terra o sott'acqua. Ciò sembrerebbe contraddire quanto lei dice.

**TRIMARCHI.** In questo caso non può certo essere considerata una forma di tutela, signor Presidente.

**PRESIDENTE.** Lo dicevo in senso ironico, nel senso che se non sono utilizzati si corre inevitabilmente il rischio di rimandarli alle generazioni future.

**TRIMARCHI.** Certo si corre il rischio di farli deperire. Prima che lei esplicitasse la sua considerazione, stavo proprio per concludere questo concetto, ribadendo l'opportunità di aprire questi depositi.

La mia idea non è di aprire il deposito per commercializzare il bene culturale, anche se immagino che il fregio di una facciata di una chiesa barocca, che in una certa città può assumere un ruolo molto importante per la storia della città stessa, in un'ottica sistemica di tutti i beni culturali esistenti in Italia non rivesta particolare significato. Per il territorio di riferimento il significato sarebbe ben diverso, nel senso che sarebbe auspicabile che l'ufficio postale, la banca o l'università locali potessero esporre, una volta assicurate le necessarie garanzie tecniche per la tutela, pezzi che attualmente giacciono in deposito. Ciò contribuirebbe non solo a dare riconoscimento al museo della paternità e della proprietà del bene in questione, ma lo trasformerebbe anche in una sorta di piccola antenna esterna capace di captare la curiosità di persone che, rendendosi conto dell'esistenza di un patrimonio che parla di loro, potrebbero essere indotte ad entrare nel museo.

I modi della tutela, lasciando da parte norme tecniche scolpite in materiali immarcescibili, non vanno separati da quelli della fruizione del

bene. Da questo punto di vista si tende a fare una certa confusione. Trovo che sia assolutamente sommario separare questi due aspetti, come del resto sarebbe altrettanto pericoloso congiungerli. In realtà esiste un'area grigia molto forte che dalla tutela passa per la valorizzazione e vari modi perfettamente pertinenti per realizzare quest'ultima.

Quanto più l'attenzione è indirizzata al consumatore finale – non tanto il giapponese in Italia per turismo, quanto il residente che uscendo di casa entra nella chiesa all'angolo – che viene posto al centro dell'attività di valorizzazione dei beni culturali, tanto più la tutela assumerà già in sé il significato di una valorizzazione, senza bisogno di far ricorso ad alcun effetto speciale.

Con la separazione dicotomica tra prodotto culturale e servizi aggiuntivi immagino che di qui a dieci anni, quando il clamore del successo di questi servizi aggiuntivi diventerà ancora più oppressivo, vi possa essere il rischio di trovarsi, da un lato, con un museo impolverato, dall'altro, con un baraccone piacevole.

Fino a qualche mese fa il sito del Ministero per i beni e le attività culturali presentava i servizi aggiuntivi sottolineando che servono a rendere più piacevole la visita. Anche se non voglio discutere tale scelta, chi ha dato quest'indicazione probabilmente non si è reso conto che il vero problema è altrove. È sicuramente interessante che la visita risulti piacevole, ma prima ancora esistono tante altre esigenze.

*CABASINO.* Con riguardo al discorso della formazione sono stati lasciati agli atti della Commissione alcuni articoli che trattano l'argomento in maniera diffusa e documentata.

In secondo luogo – era uno dei quesiti posti – è sempre preferibile che la valorizzazione sia assicurata da tecnici specializzati. Non si può fare ricorso a *manager* importati direttamente da altri settori per intervenire su attività proprie del settore dei beni culturali. Anche se non bisogna avere preclusioni ideologiche, visto che tale eventualità rimane pur sempre una possibilità, altrettanto evidente è che sarebbe molto meglio avvalersi dell'opera di tecnici specializzati provenienti dal settore dei beni culturali.

A questo proposito cercherò di rispondere anche alla domanda sui corsi di laurea. La mia personale opinione è che questa moltiplicazione di corsi universitari afferenti ai beni culturali sia da ritenere un'azione sconsiderata. Trovo infatti assurdo che l'offerta didattica sia così ampia, con un numero impressionante di *curricula* formativi seguiti da persone che certamente hanno seguito i corsi con convinzione. Gli studenti che scelgono di frequentare le facoltà umanistiche, in particolare quelle legate al settore dei beni culturali, hanno in mente una vocazione particolare, una sorta di missione. Altrimenti si orienterebbero verso altri corsi di laurea.

Al momento si dispone delle stime relative a decine di migliaia di laureati in conservazione e valorizzazione dei beni culturali, in archeologia e storia dell'arte. Se effettivamente una delle priorità in materia di politiche culturali il problema è la valorizzazione dei beni culturali, una parte di questi giovani motivati che non riescono a proseguire nella car-

riera della ricerca e/o della tutela potrebbe essere utilmente orientata, attraverso alcuni corsi specializzati, verso le cosiddette nuove professionalità. L'opzione ideale sarebbe una moratoria dei corsi di laurea afferenti al settore dei beni culturali e, ove possibile, una loro organica riduzione anche se in questo momento quest'ultima ipotesi è sicuramente improponibile.

Il problema dei corsi di specializzazione *post laurea*, che ormai frequentiamo da svariati anni anche con responsabilità di coordinamento o di docenza, è che non sono solo i giovani laureati in materie umanistiche a non trovare sbocco professionale sul mercato, ma anche i giovani laureati in materie umanistiche superspecializzati in *management*, *comunicazione*, *marketing* dei beni e delle attività culturali, che si rivolgono a noi chiedendo informazioni per entrare a far parte del sistema. E qui mi riallaccio ad un ultimo argomento a noi molto caro: sarebbe il momento di costituire se non addirittura l'osservatorio nazionale, comunque una serie di osservatori a livello locale, collegati ad agenzie di lavoro specializzate nel settore culturale, in grado di favorire l'incontro tra domanda di lavoro, proveniente dalle istituzioni di cultura, e offerta, rappresentata dai giovani laureati e specializzati. Ciò che emerge anche da questa ricerca è che le istituzioni culturali hanno bisogno di personale specializzato. Infatti, la diffusione capillare del patrimonio culturale sul nostro territorio fa sì che si creino situazioni paradossali, per cui istituzioni culturali che hanno bisogno di personale specializzato hanno probabilmente le persone che cercano che abitano nella casa accanto all'istituzione culturale stessa e che, pur essendo al corrente dell'esistenza di quell'istituzione, non sanno che questa potrebbe aver bisogno di loro. Questo è un altro tema su cui lavoriamo da anni e in ordine al quale sarebbe opportuna una risposta istituzionale.

PRESIDENTE. Ringrazio i rappresentanti del Centro europeo per l'organizzazione e il *management* culturale (ECCOM) per il loro prezioso contributo e dichiaro conclusa l'audizione.

Rinvio il seguito dell'indagine conoscitiva in titolo ad altra seduta.

*I lavori terminano alle ore 15,30.*





