

# De-patrimonializzare?

Il ruolo dei privati  
nella conservazione,  
e la valutazione  
sui beni culturali seriali  
a vantaggio  
della sostenibilità

a cura di

Diego Calaon, Cinzia Dal Maso, Claudia Pizzinato



**Edizioni**  
Ca'Foscari



De-patrimonializzare?

## I libri di Ca' Foscari

NextGen Heritage. La natura trasformativa  
dei beni culturali partecipati

31 | 3



**Edizioni**  
Ca'Foscari

I contenuti di questo volume sono frutto del tavolo di lavoro «De-patrimonializzare?» di:  
NextGen Heritage  
La natura trasformativa dei beni culturali partecipati  
Tavoli di lavoro: soluzioni di comunità e strumenti di co-design per la gestione sostenibile del patrimonio

Venezia, 29 gennaio-1° febbraio 2025, Università Ca' Foscari Venezia

**Direzione scientifica**

Diego Calaon, Monica Calcagno

**Comitato di indirizzo CHANGES**

Tiziana Lippiello, Ilaria Manzini, Giuliano Volpe, Diego Calaon, Monica Calcagno

**Comitato Scientifico**

Diego Calaon, Monica Calcagno, Giovanna Barni, Sara Bonini Baraldi, Eugenio Burgio, Marina Buzzoni, Francesco Capone, Raissa De Gruttola, Franz Fischer, Andrea Carlo Lo Verso, Luigi Magnini, Paola Peratello, Elisabetta Ragagnin, Fabio Saggioro, Graziano, Serragiotti, Samuela Simion, Donatella Strangio, Elisabetta Zendri, Margherita Zucchelli

**Team CREST – Think it Big**

Anna De La Torre Fornell, Giulia Ferro, Jacopo Paiano, Marco Paladini, Paola Peratello, Duna Viezzoli, Margherita Zucchelli

**Consulenza scientifica**

Cinzia Dal Maso, Daniela Pavan

**Segreteria**

Claudia Pizzinato

**Progetto grafico**

Giulia Brolese

**Segreteria tecnica e amministrativa**

Lisa Botter, Alessandra Bonesso, Sara Codognotto, Cristina Manente, Ilaria Pampagnin, Christian Pianca

Il Progetto CHANGES – Cultural Heritage Active Innovation for Next-Gen Sustainable Society (cod. progetto PE00000020 – CUP H53C22000850006), è stato realizzato con i fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – Missione 4 “Istruzione Ricerca”, Componente 2 “Dalla ricerca all’impresa”, Investimento 1.3 “Creazione di Partenariati estesi alle università, ai centri di ricerca, alle aziende per il finanziamento di progetti di ricerca di base”.



# **De-patrimonializzare?**

Il ruolo dei privati nella conservazione  
e la valutazione sui beni culturali  
seriali a vantaggio della sostenibilità

a cura di

Diego Calaon, Cinzia Dal Maso, Claudia Pizzinato

Venezia

**Edizioni Ca' Foscari** - Venice University Press

2025

De-patrimonializzare? Il ruolo dei privati nella conservazione e la valutazione sui beni culturali seriali a vantaggio della sostenibilità  
a cura di Diego Calaon, Cinzia Dal Maso, Claudia Pizzinato

© 2025 Diego Calaon, Cinzia Dal Maso, Claudia Pizzinato per il testo  
© 2025 Edizioni Ca' Foscari per la presente edizione



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari  
Fondazione Università Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246 | 30123 Venezia  
[edizionicafoscaris.unive.it](http://edizionicafoscaris.unive.it) | [ecf@unive.it](mailto:ecf@unive.it)

1a edizione novembre 2025  
ISBN 979-12-5742-003-1 [ebook]  
ISBN 979-12-5742-033-8 [print]

Progetto grafico di copertina: Lorenzo Toso  
Visual di progetto: Giulia Brorese  
Fotografie © Studio Magoga

De-patrimonializzare? Il ruolo dei privati nella conservazione e la valutazione sui beni culturali seriali a vantaggio della sostenibilità / a cura di Diego Calaon, Cinzia Dal Maso, Claudia Pizzinato — 1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 2025. — vi p.; 25,5 cm. — (I libri di Ca' Foscari; 31, 3). — ISBN 979-12-5742-003-1.

e-ISSN 2610-9506  
ISSN 2610-8917



URL [edizionicafoscaris.unive.it/it/edizioni/collane/i-libri-di-ca-foscari/](http://edizionicafoscaris.unive.it/it/edizioni/collane/i-libri-di-ca-foscari/)  
URL [edizionicafoscaris.unive.it/en/edizioni/libri/979-12-5742-003-1](http://edizionicafoscaris.unive.it/en/edizioni/libri/979-12-5742-003-1)  
DOI [doi.org/10.30687/979-12-5742-003-1](https://doi.org/10.30687/979-12-5742-003-1)

## **De-patrimonializzare?**

Il ruolo dei privati nella conservazione e la valutazione sui beni culturali seriali a vantaggio della sostenibilità

a cura di Diego Calaon, Cinzia Dal Maso, Claudia Pizzinato

# **Sommario**

<b>1</b>	<b>Introduzione: NextGen Heritage</b>	3
<b>2</b>	<b>La sfida</b> Sara Bonini Baraldi, Diego Calaon, Cinzia Dal Maso, Luigi Magnini, Claudia Pizzinato	7
<b>3</b>	<b>Il discorso</b>	27
<b>4</b>	<b>Analisi del discorso</b> <b>Lo scarto necessario: verso un modello sostenibile di gestione dei beni culturali minori</b> Diego Calaon, Cinzia Dal Maso, Claudia Pizzinato	77
<b>5</b>	<b>Raccomandazioni</b> Diego Calaon, Cinzia Dal Maso, Claudia Pizzinato	85
<b>6</b>	<b>Gli attori del discorso</b>	93



## **De-patrimonializzare?**

Il ruolo dei privati  
nella conservazione  
e la valutazione  
sui beni culturali seriali  
a vantaggio della sostenibilità



### **De-patrimonializzare?**

Il ruolo dei privati nella conservazione e la valutazione  
sui beni culturali seriali a vantaggio della sostenibilità  
a cura di Diego Calaon, Cinzia Dal Maso, Claudia Pizzinato

# **Introduzione: NextGen Heritage**

I beni culturali – oggetti e luoghi – non sono importanti di per sé, non basta la loro materialità o la loro antichità per giustificare la cura, ma sono importanti per i significati e gli usi che le persone attribuiscono loro e per i valori che rappresentano. I beni culturali, per definizione, hanno una natura trasformativa: le società nel tempo decidono e negoziano come definirli, valorizzarli e trasmetterli alle generazioni future. Questo dice la Convenzione di Faro del Consiglio d'Europa. Ma è davvero questo il *theoretical discourse* prevalente sul patrimonio culturale in Italia? E, soprattutto, qual è lo stato dell'arte delle pratiche di partecipazione intorno al patrimonio culturale nazionale?

Attraverso ricerche sullo stato dell'arte e tecniche di analisi testuale computazionale, abbiamo individuato le convergenze e divergenze tra tre diversi livelli del discorso sul patrimonio: istituzionale, professionale, accademico. Tali analisi sono state argomento di discussione a Venezia in specifici **tavoli di lavoro** (29 gennaio-1° febbraio 2025) a cui sono state chiamate a partecipare personalità che si occupano di cultura provenienti dal mondo delle istituzioni, universitario, della libera professione e del terzo settore, privilegiando la NextGeneration EU.

I dibattiti su quattro temi caldi (**Citizen science e partecipazione, Liberalizzazione di dati e immagini dei beni culturali, De-patrimonializzazione, Esseri umani, natura, paesaggio**) e su due sfide globali del presente (**Migrazioni e Climate Change**) hanno proposto idee per policy innovative.

Un tavolo aperto alla cittadinanza si è concentrato sulla città di Venezia (**NextGen Venice**), scelta come test case per verificare l'applicabilità dei modelli partecipativi.

Le raccomandazioni proposte dai tavoli, rielaborate dai ricercatori del progetto, sono qui pubblicate al fine di aprire un dibattito pubblico sinceramente partecipato.

## **Dalla Convenzione di Faro a oggi**

La Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società, o **Convenzione di Faro** (adottata nel 2005; ratificata dall'Italia con la legge 133/2020), ha vent'anni ormai, ed era stata pensata per un mondo che cominciava a mostrare crepe evidenti, rispetto alle monolitiche certezze del XX secolo, e per far sentire forte la sua pluralità di voci.



Edizioni  
Ca'Foscari



### **I libri di Ca' Foscari 31 | 3**

e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917

ISBN [ebook] 979-12-5742-003-1 | ISBN [print] 979-12-5742-033-8

#### **Open access**

Submitted 2025-10-01 | Published 2025-12-22

© 2025 | CC-BY 4.0

DOI 10.30687/979-12-5742-003-1/000



Ha affermato che quelle voci contano e devono essere protagoniste della fruizione e gestione dei beni culturali. Ha chiarito cioè che i beni culturali – oggetti e luoghi – non sono importanti di per sé, ma per i significati e gli usi che le persone attribuiscono loro e per i valori che rappresentano. È un’idea forte, diffusa in molte società civili europee: Faro ha inteso che anche i beni culturali sono beni pubblici ed elemento distintivo della democrazia e dei diritti umani. Faro è perciò un punto di non ritorno. Definitivo.

In vent’anni, però, tutto è cambiato. Migrazioni, cambiamenti climatici, guerre locali dalle ricadute globali, rivendicazioni sociali di massa, hanno trasformato le crepe della società novecentesca in voragini non più rimarginabili. Hanno relativizzato tutto, privando di fondamenta ogni certezza. Persino la fiducia nella capacità di internet di costruire una democrazia realmente partecipata si sta sgretolando di fronte al dilagare delle fake news, di algoritmi invadenti e di un’intelligenza artificiale troppo complicata per coglierne a pieno gli sviluppi futuri. Preoccupazioni etiche oscurano la visione di un futuro, tra reale e digitale, più sostenibile e umano per tutti.

In questo scenario incerto e in evoluzione continua, l’insistenza di Faro sulle comunità e sulle società è più necessaria che mai. Ma come metterla in pratica affinché offra indicazioni utili a navigare il presente e a individuare le possibili rotte future? Quando si parla di beni culturali, la definizione di comunità non è scontata. Vivere vicino a un bene culturale o avere tradizionalmente ereditato un bene culturale dalle generazioni passate, non sono elementi sufficienti per comprendere le ‘comunità di patrimonio’ di cui parla Faro.

Le società complesse e globali del presente impongono nuove riflessioni teoriche, ma anche nuovi strumenti di valorizzazione e protezione dei beni culturali. Come cittadini del mondo noi viaggiamo, consumiamo cultura, esportiamo e importiamo importanti significati culturali, creiamo nuovi mercati turistici e ci confrontiamo

costantemente con mondi nuovi e complessi. Rischiamo però di scordare che le tradizioni non sono monolitiche e anche in passato si sono trasformate e ibridate costantemente. La migliore fedeltà alla tradizione, quindi, è proprio l'innovazione. È pertanto necessario e urgente chiedersi cosa sia una 'comunità di patrimonio' del XXI secolo e cercare una risposta più fluida rispetto alle solide istanze identitarie e nazionalistiche dei secoli passati. Dobbiamo poi capire quali dinamiche questa comunità debba mettere in atto per il vantaggio e il benessere fisico, culturale, sociale ed economico di tutti.

Infine, dobbiamo chiederci come ripartire davvero dalle comunità per individuare soluzioni sostenibili di cittadinanza attiva e turismo.

I tavoli di discussione:

- **Citizen science:** partecipazione dei cittadini alla ricerca e alla governance dei beni culturali;
- **Liberi tutti:** vivere la cultura attraverso il libero accesso a dati e immagini dei beni culturali;
- **De-patrimonializzare?:** il ruolo dei privati nella conservazione e la valutazione sui beni culturali seriali a vantaggio della sostenibilità;
- **Esseri umani, natura, paesaggio:** abitare gli ambienti naturali adottando 'regole' fluide.

Tavoli 'Think It Big' riservati alla NextGeneration EU (under 35):

- **Heritage Rewind:** newcomers, migrazioni e patrimoni culturali nazionali;
- **Climate Change e beni culturali:** dialoghi (im)possibili?

Tavolo Venezia:

- **NextGen Venice:** idee di cittadinanza per un futuro sostenibile dei beni culturali.



**De-patrimonializzare?**  
Il ruolo dei privati nella conservazione e la valutazione  
sui beni culturali seriali a vantaggio della sostenibilità  
a cura di Diego Calaon, Cinzia Dal Maso, Claudia Pizzinato

# La sfida

Sara Bonini Baraldi

Università di Torino; Politecnico di Torino, Italia

Diego Calaon

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Cinzia Dal Maso

Giornalista

Luigi Magnini

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Claudia Pizzinato

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Sommario** – 1 Introduzione. – 2 I temi di discussione del tavolo. – 3 I beni culturali sono troppi. – 4 Per una ricerca responsabile e sostenibile. – 5 Le molte vite possibili dei beni ‘di scarto’. – 6 Il dibattito sul *de-accessioning*. – 7 Beni mobili e immobili.

## 1 Introduzione

La vita eterna è un’illusione. Per noi esseri umani, ma anche per le cose, benché queste possano avere molte più vite di noi. La medicina allunga le nostre vite, ma noi invecchiamo comunque, inesorabilmente; il restauro allunga le vite dei monumenti, ma spesso siamo chiamati a fare scelte difficili per conciliare il desiderio di eternità con la sostenibilità economica. Quando sono le comunità a compiere queste scelte, quali obiettivi persegono e come garantiscono la sostenibilità? È possibile immaginare che tali comunità – o persino dei privati – si assumano l’onere di conservare e curare beni (magari seriali) a cui lo Stato fatica a trovare collocazione? È legittimo, per lo Stato, parlare di ‘scarto’? E come lo gestiamo e regolamentiamo? Possiamo immaginare che approcci alternativi possano stimolare nelle comunità una consapevolezza maggiore della complessità dei beni culturali?



I libri di Ca' Foscari 31 | 3

e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917

ISBN [ebook] 979-12-5742-003-1 | ISBN [print] 979-12-5742-033-8

Open access

Submitted 2025-10-01 | Published 2025-12-22

© 2025 Bonini Baraldi, Calaon, Dal Maso, Magnini, Pizzinato | CC-BY 4.0

DOI 10.30687/979-12-5742-003-1/004



## 2 I temi di discussione del tavolo

I depositi dei nostri musei traboccano di opere che spesso giacciono dimenticate, e di oggetti antichi accatastati per insufficienza di spazi. Inoltre, la ricerca archeologica produce di continuo un afflusso di manufatti che non trovano più collocazione, e non è raro che si affittino allo scopo capannoni o container a costi esorbitanti. Inoltre, la scienza della conservazione consente di allungare di molto le vite degli oggetti regalandoci l'illusione della loro eternità, ma una tale durata ha un costo altissimo. Nessuna epoca ha conservato così tanto come la nostra, ma a che prezzo? Oramai conservare tutto è diventata una missione impossibile. Vogliamo davvero lasciare questo compito immane alle generazioni future, oppure vogliamo ragionare da subito su soluzioni alternative? Vogliamo provare a individuare nuove regole per la gestione sostenibile del patrimonio culturale del XXI secolo?

Il tema del Tavolo «De-patrimonializzazione?» è forse il più sensibile e il più delicato tra quelli proposti. Perché la nostra legislazione continua a considerare i beni culturali per il loro **valore intrinseco** e per la loro **età anagrafica**, e non come risorse per migliorare e arricchire la vita delle persone. Pertanto, **lo Stato protegge i beni culturali in modo rigoroso e rigido (indiscriminato?)**, comprendendo nella protezione anche quelli di proprietà privata. E prevede che si debba continuare ad **accumulare nuovi beni culturali ‘pubblici’, anche seriali, senza preoccuparsi della loro ‘governabilità’**. Non prevede, al contrario, trattamenti diversi per beni culturali di valore diverso, né tantomeno modalità per declassare alcune categorie di beni che, per la loro qualità, si possono definire seriali o residuali; oppure beni di cui, nel corso degli anni, sia i cittadini che la comunità scientifica hanno ridimensionato il valore. In sintesi, la nostra legislazione, nata più di cento anni fa, non considera affatto la sostenibilità nella gestione dei beni culturali. Tuttavia, nel XXI secolo, è indispensabile farlo.

## 3 I beni culturali sono troppi

Prendiamo per esempio i **reperti archeologici**, frutto di scavi. Quando, nel 1909, è nata la legislazione sui beni culturali, gli archeologi tendevano ancora a operare una forte selezione iniziale in funzione dell'importanza della storia cui i ritrovamenti rimandavano: il cosiddetto ‘criterio di prestigio’, derivato da una concezione elitaria e gerarchica della storia (Satta 2013). Gli archeologi preservavano, dunque, solo gli oggetti più importanti e rappresentativi – oggetti per lo più interi – e scartavano tutti i piccoli frammenti poco diagnostici, gli ecofatti, le ossa animali, i resti botanici etc. Si è andato così costruendo un sistema secondo il quale, dal momento che il sottosuolo è di proprietà dello Stato, tutto ciò che viene trovato sottoterra è proprietà dello Stato (art. 91 del Codice dei beni culturali e artt. 822 e 826 del Codice civile) e dunque meritevole *ipso facto* di essere conservato e tutelato. E i reperti archeologici sono ‘beni culturali’ perché gli oggetti di proprietà pubblica, e di potenziale interesse culturale, sono *de iure* beni culturali fino a che non si attestì il contrario (art. 12 del Codice dei beni culturali – Verifica dell’interesse culturale).

Ma la pratica archeologica è cambiata nel tempo e oggi gli archeologi raccolgono moltissimi frammenti del passato nelle loro ricerche, al punto che si è parlato persino di ‘inflazione patrimoniale’. Le leggi e le pratiche conseguenti, però, non sono cambiate. Quindi, in teoria, ancora oggi noi dovremmo catalogare ogni frammento, prendercene cura, sistemarlo in un magazzino, e assicurarne la conservazione per l’eternità. E spesso questo sforzo non è giustificato dall’importanza dei frammenti, specie quelli seriali e residuali.

**È possibile, dunque, costruire un sistema – legislativo e regolamentare – che permetta ai funzionari statali e agli esperti di effettuare delle scelte ponderate e ragionate, ammettendo anche l’ipotesi di scartare o dare ‘vite diverse’ ad alcune categorie di reperti?**

Bisogna riconoscere che, **nella pratica, tali scelte si compiono comunque**, senza il supporto di regole e procedure codificate, seguendo nella migliore delle ipotesi il buon senso. E, soprattutto, si compiono ufficiosamente perché, per legge, non si può di fatto buttare via nulla. Si agisce, insomma, per il bene della comunità, ma nella ‘clandestinità’.

#### **4 Per una ricerca responsabile e sostenibile**

Diciamo inoltre che è necessario conservare tutto a beneficio della ricerca scientifica, perché in futuro il progresso tecnologico potrebbe consentirci di eseguire analisi sui reperti che oggi non immaginiamo neppure. In effetti, molte ‘scoperte’ attuali sono frutto di analisi eseguite su materiali che giacciono nei magazzini da decenni o anche più. Ma, soprattutto per quanto riguarda i beni seriali, è necessario accollarsi l’onere di conservarli proprio tutti? Facendo un opportuno **calcolo costi-benefici**, non potremmo limitarci a **conservarne un campione**?

Anche perché la ricerca scientifica stessa dovrebbe a volte, eticamente, porsi domande sulla sua effettiva utilità pratica. Già oggi molte analisi sui beni culturali materiali, eseguite con tecnologie d'avanguardia, vanno molto al di là del necessario. Però costituiscono un costo assai elevato per la comunità. Senza nulla togliere alla libertà della ricerca scientifica, non sarebbe dovere dei ricercatori considerare la sostenibilità delle proprie attività, e concentrarsi su quel che effettivamente è utile alla comunità (coinvolgendo nella riflessione, se possibile, la comunità stessa)?

#### **5 Le molte vite possibili dei beni ‘di scarto’**

Il Tavolo «De-patrimonializzazione?» vuole porsi però anche obiettivi più ambiziosi:

1. È possibile massimizzare il valore di questi oggetti seriali, magari cambiando l'autorialità/titolarità di chi se ne deve occupare (cambiando, cioè, il gestore del bene) e affidarli in **gestione a privati?**

Come accade in Inghilterra e Galles, per esempio, dal 1997. Il **Portable Antiquities Scheme** (PAS), coordinato dal **British Museum**, prevede che chiunque trovi o possegga oggetti antichi, li possa portare in uffici appositi per farli valutare da un archeologo. Questi fotografa, disegna, registra e decide se il valore dell'oggetto è tale da dover essere considerato bene culturale e conservato in museo (ma questo accade raramente), oppure se può essere lasciato allo scopritore che ha il compito di prendersene cura. In tal caso, però, l'oggetto viene inserito nel **database online dedicato** e liberamente consultabile. Così facendo molti *metal detectorist* sono diventati alleati degli archeologi e, dopo essere stati opportunamente formati, sono autorizzati a effettuare controlli e ricognizioni costanti e capillari su tutto il territorio. Questa è considerata l'esperienza di citizen science di maggior successo del Regno Unito. E anche se in Inghilterra e Galles gli oggetti trovati nel sottosuolo non sono *de iure* beni culturali, come in Italia, e perciò gli archeologi non de-patrimonializzano nulla, pur tuttavia lo Scheme consente di catalogare, e rendere così disponibili a tutti, beni di cui diversamente si perderebbe conoscenza.

2. Gli oggetti seriali potrebbero essere utilizzati anche nelle **scuole** per la didattica, o nelle **carceri** per trasmettere il valore dei beni culturali, o nelle **case di riposo** per riaccendere ricordi legati al loro essere oggetti d'uso comune e/o trovati in luoghi familiari? E potrebbero essere anche oggetto di **creatività artistica** e cominciare così una nuova e inedita vita?
3. È possibile, inoltre, **alienare o ‘noleggiare’ definitivamente alcuni beni culturali seriali** e renderli nuovamente ‘attivi’ anche come **generatori di ricchezza**? Nel passato venivano reimpiegati comunemente: si pensi per esempio ai milioni di elementi litici, cocci e laterizi romani reimpiegati nel tempo, o alle anfore impiegate nelle volte per alleggerire le murature, o ai marmi di rivestimento rilavorati. Perché non immaginare la possibilità di cederli a pagamento, temporaneamente o definitivamente, come evicatori della loro funzione originaria, del loro tempo o del luogo dove sono stati realizzati e/o trovati?

Nel riconoscere il valore di un bene culturale di natura pubblica, che nel nostro Paese può essere tale solo se ha più di 70 anni, i funzionari statali applicano generalmente discrezionalità e buon senso. E tale discrezionalità risulta molto ampia, essendo inevitabilmente legata alla sensibilità e alle conoscenze di chi li prende in esame (Benetti 2020, 79). Opportunamente, un **diseño di legge del 2010 (n. 3540 – XVI legislatura)** proponeva, nell’ambito delle *Disposizioni per il censimento e la riemersione dei beni archeologici in possesso di privati*: «i beni non ritenuti di interesse per le collezioni statali possono essere ceduti gratuitamente a scuole o enti che ne assicurino la conservazione, oppure possono essere venduti dallo Stato» (Benetti 2020, 118). La norma, però, osteggiata dalla comunità degli archeologi, non arrivò mai ad essere discussa in Parlamento.

## 6 Il dibattito sul de-accessioning

Esiste però, ed è diffusa, la pratica del *de-accessioning*: in tutto il mondo i musei alienano opere delle proprie collezioni per disporne diversamente o anche per venderli. I codici etici di molti musei e di **Icom, International Council of Museums** (2019) stabiliscono i casi precisi in cui tale alienazione può avvenire e, nel caso di vendita, chiariscono che il ricavato può essere utilizzato solo per curare o accrescere la collezione esistente. Tuttavia, durante la pandemia da COVID-19, l'**American Alliance of Museums** ha rivisto le restrizioni consentendo che il ricavato dalla vendita fosse utilizzato anche per le spese correnti, cioè per far fronte alle spese ordinarie e assicurare ai cittadini il mantenimento di un buon livello di servizio museale. E non si contano i casi di musei universitari che, prima e dopo la pandemia, hanno scelto di vendere opere addirittura per sanare deficit di bilancio.

Il dibattito in materia è tuttora aperto e, benché più diffuso nei paesi anglosassoni e nordeuropei, potrebbe fornire spunti di riflessione anche per noi italiani. Come ha osservato **Stefano Monti** su ***Artribune*** del 23 luglio 2021, «proteggere ogni reperto come fosse il più importante, e incrementare in questo modo i costi di gestione del patrimonio, per poi non avere risorse sufficienti a poter valorizzare intere aree archeologiche che ad oggi giacciono abbandonate, è davvero amare la cultura, o è piuttosto la manifestazione di un cieco senso di proprietà, in cui cadono, loro malgrado, molti custodi del patrimonio culturale del nostro Paese? Sono domande che non prevedono una risposta giusta o una risposta sbagliata. Ma sono domande che è necessario quantomeno porsi. Perché i tabù, nella storia personale e in quella collettiva, hanno finito solo con il creare più danni che soluzioni».

## 7 Beni mobili e immobili

È vero, è un **tabù**, soprattutto per quanto riguarda i beni mobili. Perché, per quelli immobili, almeno nel nostro Paese, la **sdeemanializzazione** non è affatto un tabù. Non si contano, infatti, i casi di rocche, castelli, palazzi, fari o altro che lo Stato cede a privati. E senza giungere alla vendita vera e propria, anche la **cooperazione tra pubblico e privato per la valorizzazione di beni culturali pubblici** è oggi previsto dal **Codice dei contratti pubblici** (d.lgs. 36/2023, art. 134) e dal **Codice del Terzo Settore** (d.lgs. 117/2017, art. 89). Perché, al contrario, per i beni mobili persiste il **tabù della cessione, o affidamento in gestione, a comunità o privati?** Perché non riusciamo a liberarci da questa **sacralizzazione degli oggetti antichi** che, di fatto, li pone in un **ingestibile e onerosissimo monopolismo statale** e li allontana da noi cittadini tutti? Perché non far sentire noi cittadini partecipi di una conservazione condivisa?

In questo modo si perseguirebbe al meglio, e in forma compiuta, quanto sancisce l'**art. 118 della nostra Costituzione**, «favorire l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà». Questo Tavolo di lavoro intende rompere con coraggio e serietà l'ipocrisia di un tabù ormai ingiustificabile, stimolando un cambio di mentalità e proponendo al contempo soluzioni affinché la NextGenerationEU sia messa in grado di scegliere e gestire al meglio il proprio patrimonio futuro.

## Riferimenti bibliografici

- Benetti, F. (2020). *Il diritto di partecipare. Aspetti giuridici del rapporto tra pubblico e archeologia*. Mantova: Sap Società archeologica
- Icom (2019). *Guidelines on Deaccessioning of the International Council of Museums*. <https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/10/Guidelines-on-De-accessioning-of-the-International-Council-of-Museums.pdf>
- Monti, S. (2021). «Musei e vendita delle opere: tabù o buona idea?». *Artribune*, 23 settembre. <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/mercato/2021/09/musei-vendita-opere/>.
- Portable Antiquities Scheme*. <https://www.britishmuseum.org/our-work/national-treasure-and-portable-antiquities-scheme>.
- Sanna, C. (2016). «Cos'è il Portable Antiquities Scheme: storia di un'archeologa che partì con tre grandi valigie». *Archeostorie Magazine*, 1° luglio. <https://www.archeostorie.it/dall-italia-al-regno-unito-storia-di-un-archeologa-che-partì-con-tre-grandi-valigie/>.

---

Tema 1	<b>De-patrimonializzare non si può, è un tabù! Il principio (quasi religioso) della conservazione globale, e il tema spinoso del decadimento</b>
Domanda 1	È possibile e sostenibile conservare tutto il nostro patrimonio culturale, compresi i milioni di reperti seriali? E, al contrario, è possibile <b>superare il tabù dello scarto di quanto considerato bene minore/seriale</b> a vantaggio di una migliore conservazione e valorizzazione di ciò che davvero merita di essere preservato?
Domanda 2	È possibile <b>de-sacralizzare i beni culturali dalla loro materialità</b> (e quindi dal loro valore patrimoniale)? I beni culturali sono soprattutto oggetti che hanno un significato per noi. Il Codice dei beni culturali tutela ‘l'autenticità e il valore economico’ o i ‘meccanismi di appropriazione culturale’? Siamo pronti ad accettare e codificare <b>‘l'impermanenza’ degli oggetti culturali?</b>
Domanda 3	È vero che <b>la verifica di interesse per i beni culturali è un processo puramente amministrativo e troppo poco culturale</b> , dove sia gli aspetti culturali ed emozionali, che le problematiche dell'onerosità futura della conservazione non trovano uno spazio specifico?
Domanda 4	La decisione, di grande responsabilità, di <b>escludere dall'inventariazione alcuni oggetti</b> è compito dei funzionari statali che posseggono le adeguate competenze: non dovremmo ragionare sulla discrezionalità/arbitrarietà di tali scelte, visto che non esistono <b>norme precise in materia?</b> E di quali norme avremmo bisogno?
Domanda 5	Attribuire a un oggetto un valore solo sulla base della sua antichità, e non anche del suo contesto, non rischia di limitare il <b>processo partecipativo di definizione ‘del patrimonio’ da parte della comunità</b> , che è invece un processo multi-valoriale e non per forza definito dal concetto accademico-scientifico di ‘tempo’?

L'accanimento per la conservazione dei reperti antichi nasce da una combinazione di fattori – culturali, storici, scientifici ed emotivi – che riflettono il valore che attribuiamo al nostro passato e alla nostra identità collettiva.

**Le motivazioni principali per cui non si può eliminare nessun oggetto antico** le desumiamo dalla letteratura e dalle indicazioni del Codice dei beni culturali:

- **identità culturale:** i reperti antichi raccontano chi siamo, da dove veniamo e quali storie ci hanno preceduti. Conservarli significa preservare la nostra memoria collettiva e il senso di appartenenza a una cultura o a una comunità;
- **testimonianze storiche:** gli oggetti del passato sono fonti insostituibili per la ricostruzione della storia. Permettono di comprendere come vivevano le persone, le loro credenze, le loro tecnologie e le loro relazioni con l'ambiente;
- **educazione e conoscenza:** conservare reperti antichi consente alle future generazioni di studiare e comprendere il passato in modo tangibile. I musei e i siti archeologici diventano perciò strumenti educativi fondamentali;
- **valore estetico e spirituale:** molti reperti antichi, come opere d'arte o oggetti di culto, hanno un valore estetico o spirituale che trascende il tempo. Rappresentano la creatività e il genio umano;
- **senso di responsabilità:** spesso ci sentiamo custodi del passato. Conservare i reperti antichi è visto come un dovere morale per garantire che il ‘patrimonio dell'umanità’ non vada perduto;
- **economia e turismo:** i beni culturali hanno anche un valore economico. Attraggono milioni di turisti ogni anno, generando entrate per le comunità locali;

- **confronto con il presente:** i reperti antichi ci offrono una prospettiva sulla modernità, permettendoci di confrontare il passato con il presente e riflettere sui progressi o gli errori dell'umanità.

Riassumendo, **la de-patrimonializzazione dei beni culturali**, ovvero il rimuovere lo status di 'patrimonio' da un bene culturale, è considerata un tabù perché tocca temi profondi legati all'identità culturale, alla memoria collettiva e al valore simbolico che attribuiamo a questi beni. Diverse sono le ragioni di questa reticenza che spiegano la delicatezza del dibattito:

- il valore simbolico del patrimonio;
- la sacralità del passato (sacralità laica);
- la paura di perdere la memoria storica;
- le questioni politiche e sociali: de-patrimonializzazione può essere vista come un atto politico 'di campo';
- la mancanza di consenso;
- il rischio di distruzione o abbandono.

Inoltre il nostro Codice, quando parla di beni culturali, pare riferirsi automaticamente alle grandi opere d'arte e/o ai monumenti antichi. Tuttavia, non riflettere attentamente sui beni archeologici 'poveri' di significanze estetico-artistiche, o sugli oggetti seriali, uniforma questi alle grandi opere e li rende indistintamente degni di 'sacralizzazione'. Infatti, il criterio principe nella definizione dei beni culturali provenienti dal passato è **l'antichità di un oggetto**, l'idea che 'ciò che è molto antico vada conservato punto e basta, e a oltranza': il **preceppo dei 70 anni** di età comporta un'automatica 'patrimonializzazione' dei beni pubblici. Questa prospettiva impone un senso del tempo lineare e valoriale tipico del pensiero storico e archeologico, ma non è valido per forza per la maggioranza dei cittadini, che in genere si limitano a distinguere tra oggetti del presente, del passato prossimo (oggetti vecchi) e del passato antico (oggetti archeologici). E che potrebbero giudicare un oggetto o monumento del passato recente più significante per loro di uno molto antico.

- A nostro avviso la de-patrimonializzazione sarebbe necessaria o appropriata:
- **nei contesti coloniali:** i beni patrimonializzati durante le epoche coloniali possono essere percepiti come simboli di oppressione o alienazione culturale, e vengono talvolta de-patrimonializzati per restituire spazio alle narrazioni locali;
  - **in caso di obsolescenza culturale:** quando i beni perdono significato nel contesto contemporaneo;
  - **quando preservare è troppo oneroso:** nei casi, come quello italiano, in cui la quantità di materiali supera la capienza dei magazzini e le risorse disponibili per la conservazione corretta degli oggetti;
  - **quando è necessaria una trasformazione:** la de-patrimonializzazione può aprire spazio per nuove funzioni, adattando l'uso di certi beni culturali alle esigenze moderne.

Va considerato, poi, un altro nodo che troppo spesso teniamo silente. Gli oggetti del patrimonio culturale si degradano naturalmente, e non è possibile conservarli per sempre. L'obiettivo della conservazione, dunque, è quello di congelare un oggetto nel tempo, o di permettere il suo rinnovamento e trasformazione nel tempo?

Pare che per noi sia un tabù accettare il degrado come parte naturale del ciclo di vita dei beni culturali. I (sacrosanti) sforzi per arrestare il degrado, fino a dove si devono spingere? E devono considerare tutti gli oggetti?

Diciamo che la conservazione serve a preservare l'**autenticità** degli oggetti. Ma i restauri sono interventi che comunque aprono interrogativi sull'autenticità: fino a che punto gli interventi conservativi modificano l'essenza degli oggetti?

Siamo pronti, per fare fronte alla sostenibilità, a operare una selezione dei beni culturali, e includere nelle pratiche di gestione un **approccio Wabi-Sabi**, il concetto giapponese dove **l'autenticità** e la bellezza **sta nell'impermanenza** e nell'imperfezione? Possiamo **accettare il degrado come parte della storia di un oggetto?**

Se accettiamo questo, e abbiamo il coraggio di affermarlo apertamente, forse possiamo discutere di sostenibilità, scarto e de-patrimonializzazione in modo più obiettivo e disincantato.

In definitiva, il tabù della de-patrimonializzazione deriva dalla **tensione tra il rispetto per il passato e la necessità di adattarsi al futuro**. È un tema che va affrontato con grande sensibilità, disponibilità al dialogo e consapevolezza delle sue implicazioni culturali, sociali ed economiche.

## Possibili soluzioni

- Non insistere troppo, anche legalmente, sul concetto di '**autenticità del patrimonio non autoriale**', cosa che ci costringe a conservare in modo cieco anche ciò che non può essere conservato.
- **Accettare** e riconoscere **che la sostenibilità passa attraverso azioni di scelta e di scarto**.
- Attribuire al Codice il compito di **provare a normare le scelte**, stabilire un iter, introdurre procedimenti di controlli incrociati e verifica della bontà delle scelte di de-patrimonializzazione.

## Riferimenti bibliografici

- Carmann, J. (2005). *Against Cultural Property*. London: Duckworth.  
Handler, R. (2003). «Cultural Property and Culture Theory». *Journal of Social Anthropology*, 3(3), 353-65.

## Tema 2 Il problema dei reperti seriali e la sostenibilità economica della loro conservazione come patrimonio dello Stato indisponibile e inalienabile

- Domanda 1 È possibile introdurre dei **criteri per attribuire un valore diverso ai diversi beni culturali, e in particolare ai beni seriali?** Possiamo introdurre per alcune categorie (come i beni archeologici seriali) il **concepto di ‘beni minori’**, in linea con quanto già previsto, per esempio, per i resti della Grande guerra?
- Domanda 2 La patrimonializzazione indiscriminata e centralizzata dei beni culturali seriali e dei beni non valorizzati è funzionale e ancora sostenibile?
- Domanda 3 Su chi ricade la responsabilità economica dell'inventariazione/conservazione dei beni culturali seriali? Insomma, chi paga?
- Domanda 4 È possibile ragionare sugli spazi disponibili nei depositi dei musei e sui costi della loro gestione?

Il problema della conservazione e tutela dell'immenso patrimonio culturale italiano era ben chiaro già nel secolo scorso. Ne ha parlato e ragionato diffusamente **Andreina Ricci** (1996) e con lei altri studiosi, soprattutto archeologi, che hanno sentito impellente il **problema della quantità esponenzialmente ascendente dei beni culturali**. Problema che riguarda in modo particolare l'**archeologia** per un motivo molto semplice: in passato si conservavano solamente i reperti 'di pregio', la metodologia di scavo mirava all'estrazione dell'oggetto di valore artistico o storico sulla base di una concezione elitaria, alla messa in luce di edifici e strutture, a discapito di tutte quelle informazioni che oggi hanno reso l'archeologia una scienza. D'altro canto, però, l'immensa mole di dati raccolti era ed è veicolata da un'ampia gamma di reperti, dai resti organici ai frammenti ceramici, ai laterizi, anche decontestualizzati. Questo aspetto, sommato all'aumento vertiginoso delle attività di scavo archeologico, dovuto alla realizzazione di piccole e grandi opere che vengono obbligatoriamente seguite in assistenza da archeologi professionisti, ha contribuito a **riempire i magazzini delle Soprintendenze e dei musei fino e, in alcuni casi, ben oltre il limite della loro capienza**. A volte è stato persino necessario acquistare o noleggiare strutture dedicate. E questo ha comportato, per i funzionari delle Soprintendenze, un **immame lavoro di inventariazione, conservazione e mantenimento negli appositi spazi**. Ma **tutto questo materiale non viene goduto da nessuno**: qualche volta viene temporaneamente 'riesumato' per entrare nel circuito di qualche mostra, ma per lo più giace abbandonato.

Tuttavia, il problema della gestione di grandi quantità di beni culturali di valore relativo non riguarda solo i beni archeologici. Seppure in misura molto minore, la serialità può costituire un problema anche nel campo dei **beni storico-artistici**, specie tra le arti applicate. L'arte contemporanea, infatti, arricchisce sempre più le collezioni dei nostri musei e, di conseguenza, il 'patrimonio dello Stato', comportando seri e onerosi problemi di immagazzinamento (in particolare per le installazioni), ma soprattutto di conservazione, visti i materiali con i quali spesso sono realizzati, che non si degradano, ma si sfaldano (vedi le materie plastiche).

Gli unici beni che si potrebbero considerare 'finiti' sono i **beni librari e i beni archivistici**. In linea di massima, infatti, nell'attuale epoca digitale si potrebbe conservare tutto in formato digitale, abbandonando il loro supporto cartaceo. Il processo di digitalizzazione di molti beni librari e archivistici, peraltro, è già in atto, processo che si potrebbe estendere a tutti, operando successivamente scelte

ragionate su ciò che merita davvero di essere conservato anche in originale, con tutti gli oneri conseguenti.

Per individuare possibili soluzioni, si potrebbe guardare a come lo Stato ha legiferato in materia di raccolta dei **reperti della Grande guerra. La legge 7 marzo 2001, n. 78, Tutela del patrimonio storico della Prima guerra mondiale**, nel tutelare il patrimonio storico della Grande guerra, considera gli oggetti seriali e industriali come ‘beni culturali minori’ per i quali attuare una ‘tutela leggera’ in virtù del loro ‘basso livello di rarità’. Questi non vengono catalogati (mentre, in generale, la catalogazione dei beni culturali è sempre opportuna); lo scopritore/raccoglitore li può conservare liberamente a casa propria (ma, nel caso si tratti di oggetti non seriali, li deve dichiarare); ognuno, addirittura, può fare ricerche, se il sito si trova nella sua proprietà. In materia ha poi legiferato anche la **Regione Veneto** con la **legge 17/2011** che regolamenta le pratiche di ricerca e raccolta.

Vogliamo dunque seguire questa traccia e trovare delle formule che, nel rispetto della tutela, inventariazione e conservazione, consentano ai cittadini di godere direttamente dei beni culturali? Non solo ammirarli, ma toccarli con mano e utilizzarli?

## Possibili soluzioni

- **Fare una seriazione dei beni culturali (archeologici)**, codificarli in maniera diversa, ovvero non solo sulla base della loro età, ma della loro unicità/rarità, distinguendo poi tra beni seriali (per esempio, le anfore), beni residuali (per esempio, i cocci di ceramica riutilizzati in strati di drenaggio), beni minori (per esempio i manufatti che, anche se non prodotti serialmente, sono comunque ripetitivi nella loro genesi e funzione), considerando, infine, il loro stato di conservazione.
- Gli **oggetti seriali/residuali/minori** potrebbero essere efficacemente utilizzati nelle scuole per la didattica; o nelle carceri per trasmettere il valore dei beni culturali; o nelle case di riposo per riaccendere ricordi legati al loro essere oggetti d’uso comune e/o trovati in luoghi familiari; o anche dati in gestione a piccole realtà locali interessate a prendersene cura (associazioni, aziende, magari a partecipazione pubblica, che si occupano della gestione del territorio). E potrebbero, infine, essere oggetto di creatività artistica e cominciare così una nuova e inedita vita.

## Riferimenti bibliografici

- Appadurai, A. (a cura di) (2021). *La vita sociale delle cose. Una prospettiva culturale sulle merci di scambio*. Milano: Meltemi
- Cenci, C.; Piccione, R. (2021). «Il recupero del patrimonio della Grande guerra in Veneto. Archeologia e legislazione». Magnini, L. et al. (a cura di), *Traces of Complexity*. Mantova: SAP Società archeologica, 525-32.
- Giannini, M.S. (1963). *I beni pubblici*. Roma: Bulzoni.
- Ricci, A. (1996). *I mali dell’abbondanza. Considerazioni impolitiche sui beni culturali*. Roma: LITHOS.
- Ricci, A. (2006). *Attorno alla nuda pietra. Archeologia e città tra identità e progetto*. Roma: Donzelli.
- Battelli, E. et al. (a cura di) (2017). *Patrimonio culturale, profili giuridici e tecniche di tutela*. Roma: Roma Tre Press.

**Tema 3 Against Cultural Patrimony?**

- Domanda 1 **Possiamo immaginare una definizione di beni culturali che vada oltre l'idea di 'patrimonio' per abbracciare quella di 'beni comuni'? Come si potrebbe articolare?**
- Domanda 2 Perché lo Stato contempla la possibilità di alienare beni immobili di interesse culturale, ed è invece totalmente restrittivo con i beni mobili, anche se di relativo valore (culturale e scientifico) e di natura seriale?
- Domanda 3 È necessario e utile tutelare tutte le produzioni industriali? E come farlo?

Diciamo sempre più spesso che i **beni culturali sono 'beni comuni'**, cioè risorse accessibili a tutti indistintamente perché strumentali all'esercizio dei diritti fondamentali delle persone. Tuttavia, **la legislazione in materia – nazionale e internazionale – tuttora ancorata a un'idea di 'patrimonio' come espressione dell'identità dei popoli e loro eredità inalienabile**, stabilisce esattamente il contrario. Ovunque nel mondo, sono le singole amministrazioni statali a governare i beni culturali. Persino la Comunità europea demanda ai singoli stati la giurisdizione sui rispettivi beni culturali. **Però 'Stato' non corrisponde a 'cittadini tutti'**. E ciò, nel caso italiano, è in aperto contrasto con l'**art. 9 della nostra Costituzione**: «La Repubblica [...] tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione». La Repubblica, letteralmente la 'cosa pubblica', e non la sola amministrazione statale.

Eppure, **in Italia, è solo l'amministrazione statale ad avere competenza sulla tutela dei nostri beni culturali, persistendo peraltro a considerarli per il loro valore intrinseco e non come risorse per ricavare informazioni o migliorare la vita delle persone**. Infatti, il nostro Codice stabilisce nei minimi particolari cosa dichiarare bene culturale e cosa no (salvo poi, essendo le direttive poco chiare, affidarsi alla discrezionalità dei tecnici incaricati). È poi rigido e restrittivo su come disporre di ciò che è dichiarato bene culturale (tutti indistintamente allo stesso modo, dal cocciotto più insignificante alla Venere di Botticelli). Al contempo, però, si arroga la facoltà di vendere immobili di rilevanza culturale per ricavare risorse finanziarie, com'è ampiamente avvenuto in questo inizio di secolo. Opportunamente il giurista **Aurelio Gentili** (2017) ha parlato di '**modello dominicale**' del nostro **Codice dei beni culturali**: definisce cos'è bene culturale, cioè su quali beni lo stato esercita la propria titolarità (e, a quanto pare, decide i destini a suo piacimento), ma non è altrettanto preciso nel dettare criteri sui temi della fruizione o della gestione, cioè su cosa effettivamente fare di quei beni che, in teoria, sarebbero tali proprio per il loro valore d'uso.

È una contraddizione cruciale che, anche alla luce della Convenzione di Faro, potrebbe essere superata da **nuovi criteri che abbraccino davvero l'idea di beni culturali come beni comuni**. Criteri che, garantendo l'accessibilità e la non escludibilità ai beni culturali, **attribuiscano alla comunità dei cittadini più potere decisionale sulla loro titolarità**. Criteri che prendano in seria considerazione la questione della diversa importanza dei beni e in particolare della serialità, e contribuiscano a stabilire l'opportunità della loro conservazione e/o diversa destinazione, in funzione di una maggiore sostenibilità (prendendo esempio da casi come quello dei resti della Grande guerra). Infine, criteri di tutela, fruizione, gestione del bene culturale in sé e per sé, a prescindere da chi ne sia il proprietario.

## Possibili soluzioni

- Elaborare una **definizione di beni culturali come risorse collettive accessibili a tutti, sulle quali i cittadini abbiano reale potere decisionale.** Stabilire criteri operativi adeguati;
- Evitare di insistere sulla ‘proprietà’ dei beni culturali e ragionare più in termini di ‘**intestazione**’ (A. Gentili) o ‘**cura**’ o ‘**responsabilità**’ o altro concetto si ritenga opportuno;
- Riconoscere che **i beni culturali presentano diversità oggettive** e, pertanto, vanno gestiti in modi diversi, giungendo eventualmente anche, se ritenuto utile, alla de-patrimonializzazione di alcuni di essi.

## Riferimenti bibliografici

- Benetti, F. (2020). *Il diritto di partecipare. Aspetti giuridici del rapporto tra pubblico e archeologia.* Mantova: Sap Società archeologica, 198-201.
- Gentili, A. (2017). «Quale modello per i beni culturali?». Battelli, E. et al. (a cura di) *Patrimonio culturale. Profili giuridici e tecniche di tutela.* Roma: Roma-Tre Press, 227-41.

**Tema 4 Quali possibili soluzioni?**

- Domanda 1 Quali soluzioni si possono immaginare per una de-patrimonializzazione etica e sostenibile?
- Domanda 2 **Quali modelli e pratiche** si possono pensare per una migliore valorizzazione dei beni attualmente facenti parte del patrimonio culturale statale? Quali possono essere le possibili **forme di de-patrimonializzazione** e quali **criteri** dovrebbero orientare la decisione fra l'una e l'altra forma?
- Domanda 3 Quali i **possibili usi** per la massimizzazione del valore culturale e sociale dei beni de-patrimonializzati? E quali i **possibili destinatari** (pubblici, privati e non profit) dei beni de-patrimonializzati e con quali regole?
- Domanda 4 Quali sono le **ragioni per le quali, nella nostra legislazione, non sono permesse pratiche di de-accessioning e disposal**? Quali di queste ragioni sono ancora valide e quali invece si possono considerare superate?
- Domanda 5 **Quali criteri** si possono condividere per una **nuova politica di de-accessioning e disposal** etica, coerente e sostenibile nel nostro Paese? Che ruolo dovrebbero avere **le comunità** in tali decisioni?
- Domanda 6 Che ruolo può e deve avere **lo Stato** per regolare e controllare i casi di de-patrimonializzazione, una volta realizzati?

Se conservare e patrimonializzare tutto indiscriminatamente non è più sostenibile, né auspicabile, quali sono le soluzioni per una de-patrimonializzazione etica e sostenibile?

La selezione e l'eventuale scarto dei beni archeologici residuali di recente ritrovamento, può essere una prima strada, così come la revisione del criterio temporale per la definizione di ciò che può e deve essere iscritto nella lista del patrimonio (la cosiddetta regola dei 70 anni). Entrambe le vie implicano una diversa impostazione della legislazione relativa all'iscrizione dei beni all'interno della lista del patrimonio culturale intervenendo *ex ante*, operando cioè **una selezione accurata e ragionata prima che tali beni vengano iscritti nella lista del patrimonio culturale**.

In altri casi potrebbe essere invece necessario intervenire *ex post*, ovvero su beni già patrimonializzati. Per alcuni di questi beni si potrebbe pensare a una cancellazione *tout court*, essendo venuto meno il loro valore o essendosi modificate le condizioni di tutela e valorizzazione del bene. Altri beni, ancora, potrebbero invece mantenere il loro status di 'beni culturali', mentre potrebbe essere modificata la loro proprietà (da pubblica a privata) oppure la sola gestione (mantenendo perciò la titolarità pubblica del bene).

Una ulteriore possibilità risiede nella definizione di diverse categorie di beni culturali, identificando alcuni beni come '**minorì**', e quindi pur sempre meritevoli di tutela e valorizzazione, ma secondo modalità e gradi di diversa intensità.

In ambito museale, la pratica del *deaccessioning* apre nuove prospettive per quei beni che appartengono già alle collezioni museali e possono essere considerati per un cambio di proprietà, gestione, o destinazione d'uso. Il termine *deaccessioning* indica l'atto amministrativo di rimozione di un oggetto dall'archivio delle collezioni di un museo. Viene però comunemente utilizzato per indicare tutti i processi di trasferimento nella gestione o proprietà di un bene facente parte di una collezione museale, anche attraverso lo scambio, la vendita, la donazione, il rimpatrio o la distruzione. Negli ultimi dieci-quindici anni diversi paesi, principalmente di stampo

anglosassone, hanno visto una notevole apertura a tali pratiche – più correttamente identificabili dal termine **disposal** – anche attraverso la revisione della propria legislazione (Wijsmuller 2017). Le motivazioni alla base di tali scelte sono molteplici: si tratta, perlomeno, di ragioni pratiche (mancanza di spazio nei depositi, infestazioni, danneggiamenti gravi che ne impediscono il ripristino o il restauro, eccessivo costo del restauro o presenza di sostanze dannose), ma anche curatoriali (miglioramento della qualità e della coerenza delle collezioni), filosofiche (messa in discussione della vita eterna degli oggetti), economiche (migliore valorizzazione del resto della collezione o –in extremis– supporto alla gestione corrente) o di valore culturale del bene (il cosiddetto **bulk disposal**).

All'interno della comunità europea, almeno cinque paesi hanno pubblicato linee guida ufficiali per il de-accessioning: *Leidraad voor het afstoten van Museale Objecten/LAMO* nei Paesi Bassi;<sup>1</sup> *Ein Leitfaden zur Sammlungqualifizierung durch Entsammlen* in Austria;<sup>2</sup> *Vejledning til udskillelse* in Danimarca;<sup>3</sup> *Nachhaltiges Sammeln. Ein Leitfaden zum Sammeln und Ageben von Museumsgut* in Germania;<sup>4</sup> *God samlingsförvaltning – stöd för museer i gallringsprocessen* in Svezia.<sup>5</sup>

Inoltre, se generalmente le scelte relative agli oggetti da ‘de-patrimonializzare’ sono in capo alla direzione o al personale curatoriale del museo, in alcuni casi sono state sperimentate interessanti **pratiche di coinvolgimento delle comunità**. Lo **University College di Londra (UCL)**, per esempio, ha organizzato nel 2009 la mostra *Disposal?* proprio per portare i visitatori a riflettere su cosa collezionare e conservare, e cosa invece eliminare. La mostra includeva oggetti che normalmente non sarebbero stati esposti, come un cesto da picnic appartenuto alla seconda moglie del marito di Agatha Christie, una collezione di dinosauri di plastica, e alcuni vetrini contenenti fossili microscopici. Tra questi vi erano cinque oggetti destinati all'eliminazione, sui quali il pubblico ha potuto esprimere un voto. È uno dei molti modi attraverso i quali le persone possono contribuire, con le proprie opinioni, al destino delle collezioni. In un'università guidata dalla ricerca come l'UCL, le collezioni devono tenere il passo con le innovazioni e le nuove scoperte. Sebbene la raccolta attiva sia sempre in corso, una dismissione responsabile e regolare è essenziale affinché le collezioni rimangano gestibili.

Ma già nel **2006** la **British Museum Association** aveva avviato un processo di consultazione pubblica per stabilire le regole e i criteri dei processi di disposal. La consultazione prevedeva che i cittadini rispondessero a un form online composto da 20 domande che includevano temi come: «Si dovrebbe mantenere l'attuale 'forte presunzione contro i processi di disposal' o la Museum Association dovrebbe adottare un principio meno restrittivo, come per esempio quello per cui la dismissione dovrebbe essere effettuata solo quando serve chiaramente agli obiettivi strategici e alla missione generale del museo?»; «Quali stakeholders dovrebbero essere consultati durante il processo di disposal?»; «Il mantenimento all'interno del

---

**1** Si veda il link: [https://museumvereniging.nl/wp-content/uploads/2023/10/2023\\_MV\\_LAMO.pdf](https://museumvereniging.nl/wp-content/uploads/2023/10/2023_MV_LAMO.pdf).

**2** Si veda il link: [https://wissenschaftliche-sammlungen.de/files/6114/8049/4793/Leitfaden\\_Deakzession\\_Entsammlen\\_2016.pdf](https://wissenschaftliche-sammlungen.de/files/6114/8049/4793/Leitfaden_Deakzession_Entsammlen_2016.pdf).

**3** Si veda il link: [https://slks.dk/fileadmin/user\\_upload/SLKS/Omraader/Kulturinstitutioner/Museer/Museernes\\_øpgaver\\_og\\_drift/Vejledning\\_til\\_ansoegning\\_om\\_udskillelse.pdf](https://slks.dk/fileadmin/user_upload/SLKS/Omraader/Kulturinstitutioner/Museer/Museernes_øpgaver_og_drift/Vejledning_til_ansoegning_om_udskillelse.pdf).

**4** Si veda il link: <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2011/01/2011-leitfaden-nachhaltiges-sammeln.pdf>.

**5** Si veda il link: <https://www.arbetetsmuseum.se/wp-content/uploads/2023/05/God-samlingsförvaltning-RAA.pdf>.

dominio pubblico dovrebbe essere la priorità assoluta durante una dismissione?», e altre ancora.<sup>6</sup>

Il **Disposal Toolkit**, pubblicato poi dalla **Museum Association**, identifica le seguenti possibilità per beni oggetto di disposal: donazione o trasferimento a un altro museo accreditato; scambio di beni tra due musei; donazione o trasferimento a un'altra istituzione/organizzazione all'interno del settore pubblico; restituzione al donatore; vendita a un museo accreditato; trasferimento al di fuori del settore pubblico; vendita al di fuori del settore pubblico; riciclo del bene; distruzione del bene. Per ciascuna modalità il Toolkit specifica le condizioni da considerare e i passi da percorrere. Specifica inoltre i beni che possono eventualmente essere oggetto di disposal e ne sottolinea i limiti e le condizioni: oggetti che non rientrano nella politica delle collezioni del museo; oggetti duplicati; oggetti poco utilizzati; oggetti per i quali il museo non è in grado di fornire cure adeguate (o curatela); oggetti danneggiati o deteriorati oltre la capacità di riparazione del museo; oggetti privi di contesto o di provenienza certa; oggetti che rappresentano una minaccia per la salute e la sicurezza; oggetti che potrebbero essere venduti per acquistare esemplari migliori; oggetti selezionati per il loro potenziale nel generare entrate.<sup>7</sup>

Diversamente **nel nostro Paese** –pur esistendo molte delle condizioni sopra esposte – vige ancora il **sostanziale principio dell'inalienabilità e della non trasferibilità degli oggetti** contenuti nelle collezioni museali, se non attraverso un complessissimo processo che necessita del consenso esplicito del Ministero della cultura. Le ragioni di tale rigidità sembrano essere facilmente riconducibili all'impostazione sostanzialmente statalista e alla visione patrimoniale dei beni culturali pubblici. Ma quali di queste ragioni sono ancora valide e quali invece si possono considerare superate? Quali criteri si possono condividere per una nuova politica di de-accessioning e disposal etica, coerente e sostenibile nel nostro Paese?

Più in generale –che la scelta riguardi i beni da iscrivere o meno nella lista del patrimonio, quelli da ‘cancellare’ dalla lista dei beni culturali, quelli da iscrivere o declassare in una lista di beni ‘minorì’, o quelli che non mutano il loro status, ma per i quali si prospetta un cambiamento di proprietà o di gestione – tali pratiche possono aprire **nuovi margini di coinvolgimento delle comunità, dei privati e del terzo settore**. Quali soluzioni si possono allora immaginare per una migliore valorizzazione di tali beni? Quali i possibili usi per la massimizzazione del loro valore culturale e sociale? Quali possono essere i possibili destinatari (pubblici, privati e non profit) dei beni de-patrimonializzati e con quali regole?

Infine, **una volta intrapresa la strada della de-patrimonializzazione, che ruolo può, deve o non deve avere lo Stato nella vita di questi beni?**

## Possibili soluzioni

- Distinguere le regole e i criteri per il ricorso a diverse forme di de-patrimonializzazione: non iscrizione alla lista ex ante; cancellazione dalla lista *ex post*; mantenimento nella lista, ma modifica della proprietà; mantenimento nella lista, ma modifica della responsabilità sulla gestione.
- Valutare l'opportunità di sviluppare una proposta di legge e di codice etico per l'introduzione di pratiche di *deaccessioning* e *disposal* nel nostro Paese.

**6** Si veda il link: [https://archive-media.museumsassociation.org/policy\\_disposal\\_consultation2.pdf](https://archive-media.museumsassociation.org/policy_disposal_consultation2.pdf).

**7** Si veda il link: [https://archive-media.museumsassociation.org/disposal\\_toolkit.pdf](https://archive-media.museumsassociation.org/disposal_toolkit.pdf).

## Riferimenti bibliografici

- Shane, R.; Burgess, C. (2024). «Understanding the Financial Impact of De-accessioning». *Financial Management in Museums*. London: Routledge, 271-87.
- Burgess, C., & Shane, R. (2011). «De-accessioning: A Policy Perspective». *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 41(3), 170-85.
- Miarelli Mariani, I. (2022). «L'attualità del De-accessioning tra temi sociali e pandemia». *Il bello, l'idea e la forma. Studi in onore di Maria Concetta Di Natale*. Palermo: Palermo University Press, 413-18.
- Vecco, M.; Piazzai, M. (2015). «De-accessioning of Museum Collections: What Do We Know and Where Do We Stand in Europe?». *Journal of Cultural Heritage*, 16(2), 221-27.
- Wijsmuller (2017). *De-accessioning & Disposal in Europe 2008-2017*. <https://www.museumsandde-accessioning.com/wp-content/uploads/De-accessioning-disposal-Europe-2008-2017-D.-Wijsmuller.pdf>.
- Museums & De-accessioning in Europe. <https://www.museumsandde-accessioning.com/>.
- UCL Exhibition Disposal? <https://www.ucl.ac.uk/news/2009/oct/exhibition-disposal>.
- Icom (2019). *Guidelines on De-accessioning of the International Council of Museums*. <https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/10/Guidelines-on-De-accessioning-of-the-International-Council-of-Museums.pdf>.

**Tema 5      Tecnologia ed etica nel coinvolgimento di soggetti privati, enti, istituzioni e comunità per la cura del patrimonio culturale**

- Domanda 1 È possibile trovare una soluzione per **consentire a privati, enti e/o istituzioni di ricercare, possedere e gestire direttamente dei beni culturali, senza creare squilibri tra tutela e valorizzazione economica?**
- Domanda 2 Quali strumenti normativi e tecnologici sono necessari per **garantire la trasparenza nella tracciabilità e catalogazione** dei beni culturali in gestione a privati, enti e/o istituzioni?
- Domanda 3 Quali sono le implicazioni etiche e legali della de-patrimonializzazione e come evitarne gli abusi? Come definire contratti di affitto o concessione che includano clausole vincolanti per la tutela e la manutenzione?

In un contesto, come quello italiano, ricco di beni culturali, ma limitato nelle risorse per la loro gestione, l'affitto o la cessione (gratuita o onerosa), anche a lungo termine, a privati o enti e istituzioni periferiche di beni culturali minori può certamente rappresentare un'opportunità per la loro manutenzione costante e per una migliore valorizzazione (Amadei, Bertolini, Greco 2022). Anche l'attivazione di processi di deposito incrociato, nazionali e sovranazionali, può costituire una modalità di gestione alternativa in grado di conciliare la proprietà statale dei beni con la valorizzazione e la creazione di reti di cooperazione internazionale atte a promuovere, tutelare e far circolare reperti archeologici e opere d'arte e d'ingegno. Tuttavia, è essenziale **definire con precisione cosa si intenda per ‘beni culturali minori’**.

Consideriamo, per esempio, i **beni mobili della Grande guerra** che abbiamo già citato come buona pratica perché regolati da una legislazione nazionale che prevede lo ‘scarto’. Le modalità del loro recupero, tuttavia, hanno acceso un forte dibattito. Poiché, infatti, la dimensione economica del mercato collezionistico di cimeli bellici è estremamente rilevante, la ricerca avviene a volte con modalità al limite (o al di là) della legalità. E per questo alcune amministrazioni locali hanno vietato l'utilizzo del metal detector (per esempio, la Provincia autonoma di Bolzano), mentre altre hanno creato un patentino che ne consente l'impiego e lo limita alla mera movimentazione di superficie (la Regione Veneto).

Infatti, se i singoli reperti possono essere considerati ‘beni minori’, certamente **non sono ‘minorì’ il loro contesto di rinvenimento, le associazioni con altri manufatti o con specifici campi di battaglia, le relazioni stratigrafiche**. La piastrina di un soldato nella collezione di un metal detectorista è un bene minore, prodotto in serie in migliaia di esemplari, ma il suo valore va oltre quello materiale se originariamente rinvenuta sui resti di un caduto. Un caduto privato della sua piastrina resterà per sempre senza nome (Gaudio et al. 2020). E infatti sono numerosi gli esempi di caduti depredati da metal detectorists e/o recuperanti.

È inoltre importante, anzi indispensabile, **garantire la tracciabilità, la documentazione e la catalogazione aggiornata dei beni culturali alienati dai musei e dai depositi statali**. L'assenza di un registro centralizzato – come già rilevato nel caso dei reperti della Grande guerra – è anche un fattore incentivante per gli scavi clandestini, il traffico illecito di beni culturali e il mercato dei falsi. La soluzione più immediata sarebbe l'implementazione di un **registro digitale nazionale**, accessibile al pubblico e aggiornato in tempo reale, che documenti ogni trasferimento, affitto o cessione di beni culturali. Inoltre, l'utilizzo di tecnologie come gli **NFT (Non-Fungible Token)** o i **codici DOI (Digital Object Identifier)** può rappresentare una soluzione

per creare un sistema sicuro, verificabile e decentralizzato, capace di monitorare lo stato, la proprietà e i trasferimenti di ogni singolo reperto.

In particolare, l'uso degli **NFT**, basati sulla tecnologia *blockchain*, nell'ambito dell'arte contemporanea e del collezionismo ha già evidenziato numerosi vantaggi (Nadini et al. 2021):

1. **registrazione univoca:** ogni reperto in affitto può essere associato a un NFT che rappresenta il suo 'certificato digitale di autenticità e cura'. Questo token contiene informazioni dettagliate sul bene, inclusa la sua descrizione dettagliata, fotografie e modelli tridimensionali identificativi, il nome dell'affittuario e le specifiche del contratto di affitto;
2. **monitoraggio continuo:** gli NFT permettono di tracciare in tempo reale ogni cambiamento di stato, trasferimento o spostamento del bene, garantendo una tracciabilità totale e un registro pubblico consultabile;
3. **inviolabilità e trasparenza:** grazie alla *blockchain*, i dati relativi al bene non possono essere alterati, riducendo il rischio di frodi, manipolazioni o smarimenti di informazioni. Un sistema basato sugli NFT potrebbe anche essere integrato con strumenti di geolocalizzazione (*smart tags*) e tecnologie IoT (*Internet of Things*) per monitorare la posizione fisica del bene e garantire che venga conservato nel luogo e nelle condizioni previste.

I **DOI** sono un altro strumento utile a garantire tracciabilità e catalogazione dei beni culturali. Tradizionalmente usati per identificare pubblicazioni accademiche e contenuti digitali, i DOI possono anche essere adattati per gestire i beni culturali mobili e immobili in affitto. Ogni reperto riceverebbe un codice DOI univoco, che lo identifica in modo permanente e ne facilita la catalogazione. Il codice potrebbe essere associato a una scheda digitale contenente dati storici, tecnici e di gestione. I DOI consentono dunque un accesso rapido e standardizzato ai dati relativi al bene attraverso piattaforme digitali, migliorando la consultazione e il controllo da parte delle istituzioni di tutela. Poiché i DOI sono già uno standard riconosciuto a livello globale, potrebbero essere integrati con banche dati internazionali per migliorare la protezione dei beni culturali in caso di traffico illecito.

## Possibili soluzioni

Per mitigare i **rischi di deterioramento, abuso o perdita** di valore storico dei beni ceduti a privati, enti, istituzioni o comunità si potrebbe: 1) definire contratti che includano clausole stringenti per la manutenzione, la sicurezza e la restituzione; 2) prevedere un monitoraggio continuo attraverso soluzioni tecnologiche o ispezioni periodiche da parte di enti di tutela; 3) stabilire piani di gestione integrata che promuovano la conservazione e l'accessibilità pubblica.

La creazione di un **Registro digitale nazionale** gestito dal Ministero della cultura potrebbe ospitare i dati relativi a ogni bene culturale in affitto, integrando NFT e DOI per garantire la massima trasparenza. Per ogni bene alienato temporaneamente o ceduto in gestione, si procede alla generazione di un NFT e/o di un codice DOI, registrando tutte le informazioni rilevanti (descrizione, stato, contratto di affitto, foto e posizione geografica). Gli NFT possono essere legati a *smart contract* che regolano automaticamente clausole come la durata dell'affitto, la manutenzione obbligatoria e la restituzione del bene. La piattaforma dovrebbe consentire al pubblico di verificare lo stato e la tracciabilità dei beni culturali, migliorando la trasparenza e la fiducia.

La creazione di una **rete territoriale di referenti culturali locali** (per esempio, archeologi comunali o referenti scolastici) che operino come ponte tra Stato e comunità, favorendo la segnalazione e la gestione condivisa del patrimonio.

Il *Portable Antiquities Scheme* anglosassone ha effettivamente limitato il problema del metal detecting e ha consentito di avviare una collaborazione fruttuosa con i metal detectorists, e quindi potrebbe costituire un modello a cui ispirarsi. Tuttavia andrebbe adattato per riuscire a limitare al massimo i rischi di scavi clandestini o di depauperamento del record archeologico. Per esempio, si potrebbe pensare a incentivi non monetari (riconoscimenti pubblici o accesso a progetti culturali) che potrebbero incoraggiare la collaborazione tra privati e istituzioni senza generare dinamiche speculative.

### Riferimenti bibliografici

- Amadei, C.; Bertolini, M.; Greco, L. (2022). *How to Manage Public Artworks? A Market Alternative to De-accessioning*, 282, 1-23.
- Di Gaetano, L.; Mazza, I. (2017). «'Better an Egg Today Than a Hen Tomorrow?' on the Implications of Deaccess Policies on Donations to Museums». *Journal of Cultural Economics*, 41(3), 237-58.
- Ganciu, I. (2018). «Heritage for Sale! The Role of Museums in Promoting Metal Detecting and Looting in Romania». *Heritage*, 1(2), 437-52. <https://doi.org/10.3390/heritage1020029>.



## **De-patrimonializzare?**

Il ruolo dei privati nella conservazione e la valutazione  
sui beni culturali seriali a vantaggio della sostenibilità  
a cura di Diego Calaon, Cinzia Dal Maso, Claudia Pizzinato

# **Il discorso**

## **Argomento 1 Beni culturali, beni culturali seriali. Critical Heritage Studies, Convenzione di Faro: definizioni**

### **1.1 Cosa sono i depositi. Sono problematici o meno i nostri depositi? Il problema dei beni seriali**

#### **Luca Zan**

Prima di rispondere alle domande poste nella sfida di questo tavolo (cap. 1) mi piacerebbe vuotare un po' il sacco su alcune questioni che sono emerse finora, anche per liberarmi la mente da alcuni elementi di orticaria che vorrei proprio mettere da parte per poter essere più proppositivo. Vorrei cercare di reagire a un'impostazione complessiva che, al di là di alcuni dettagli, non mi trova d'accordo. Quando parliamo di depositi e diciamo che i depositi sono pieni... Beh, i depositi sono fatti per essere pieni, quando funziona. Se poi parliamo e diamo dignità al visitatore, al cittadino che visita e quindi a tecniche e modi di interagire col cittadino, dobbiamo separare la funzione della visita dalla funzione della conservazione, degli studi, della ricerca. Quindi se sono pieni e non riusciamo a farli vedere tutti, questo non mi interessa. Ciòè spazziamo il campo da questo qualunquismo anti-patrimonialità anni Novanta. Se poi sono pieni e non servono a nulla all'archeologo e allo studioso, allora è un altro paio di maniche.

Il vero problema non sono i depositi pieni di beni culturali, ma la loro funzione. Fare tutela significa anche conservare il nostro patrimonio.

#### **Cristina Vannini**

Ragionando sul discorso dei depositi da un punto di vista museale: i depositi hanno iniziato a prendere grande spazio nell'immaginario collettivo dei direttori museali perché nei luoghi espositivi non c'è spazio sufficiente per esporre tutto quello che si vorrebbe. Quindi si è detto: apriamo i depositi, rendiamoli visitabili. Abbiamo le esperienze in Olanda, e ora ci sarà un grandissimo progetto in Polonia che sarà molto interessante seguire. Peraltra si tratta di un deposito nazionale, quindi non di un singolo museo, e con operazioni anche di conservazione e tutela al suo interno. Bellissimo. Però effettivamente (faccio un po' avanti e indietro fra le domande e le suggestioni) da ex archeologa, io mi dico: ma tutte queste anfore, tutti questi cocci, tutte queste ansette di qualsiasi periodo, ha senso metterli nei depositi? Probabilmente no: dal mio punto di vista no. E giustamente, abbiamo un valore quantitativo, sappiamo quanti sono, li vediamo, li studiamo, li fotografiamo. Poi dopo, se li vogliamo buttare a mare o se li vogliamo far diventare gioielli, secondo me dovrebbe esserci la libertà di farlo.

Aprire i depositi e renderli visitabili è un trend (vedi esperienze recenti molto interessanti). Abbiamo il diritto di decidere sul destino degli oggetti conservati nei depositi, compreso liberarcene, se ci pare opportuno.

#### **Enrico Ferraris**

Se posso dire una cosa da curatore, dunque un po' pro domo mea: parlando di musei, la priorità dovrebbe essere data alla valutazione della direzione del museo. Perché la direzione può avere una propria agenda, che può essere, per esempio, quella dei magazzini a vista – e può trattarsi di una scelta anche con una precisa intenzione scientifica.

Proposta: fare workshop tra Icom, Soprintendenze, musei, università, per decidere il destino di ciascuna categoria di reperti.

Noi, per esempio, in questo momento stiamo spingendo molto sull'utilizzo dei magazzini per organizzare mostre all'estero, senza muovere la collezione permanente. Perciò la priorità scientifica – e, mi permetto di dire, anche di opportunità – dovrebbe essere data alla direzione dei musei.



Edizioni  
Ca' Foscari



## **I libri di Ca' Foscari 31 | 3**

e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917

ISBN [ebook] 979-12-5742-003-1 | ISBN [print] 979-12-5742-033-8

### **Open access**

Submitted 2025-10-01 | Published 2025-12-22

© 2025 | CC-BY 4.0

DOI 10.30687/979-12-5742-003-1/003

Per venire al tema della conoscenza: è sicuramente interessantissimo quello dei magazzini delle Soprintendenze. E allora qui rilancio la proposta, coinvolgendo ICOM Italia per la parte musei, insieme alle Soprintendenze. Scusate se la faccio semplice, un po' naïf: ma non potrebbe essere interessante creare un evento aperto, in cui chi vuole partecipare viene?

Il compito sarebbe: portate dei casi studio che voi, come Soprintendenza, come direttori di musei o come università, riconoscete potenzialmente utili.

Tutti noi abbiamo collezioni che, per varie ragioni – scientifiche, espositive, o semplicemente di priorità – sono rimaste lì a vegetare, fuori dal nostro orizzonte operativo. Quelle potrebbero costituire un primo nucleo di riferimento: si decide cosa necessita di restauro, cosa merita altre attenzioni, e di cosa invece ci si può disfare senza problemi, e così via.

Perché mi sembra di capire che, al di là di tutto, la difficoltà che stiamo incontrando – ed è una difficoltà stimolante – è che stiamo parlando in modo un po' astratto di questi "potenziali materiali". Proviamo allora a fare un esercizio pratico, un vero workshop: chiedere a ICOM Italia (o organizzarne uno noi) di individuare musei che abbiano grandi collezioni, o anche piccole, ma con lo stesso problema di fondo – ho una cosa lì che sta facendo la muffa, metaforicamente o meno. Dall'altra parte, coinvolgere Soprintendenze e università per identificare un primo nucleo di materiali e capire: bene, abbiamo tipologie diverse – alcune potrebbero essere destinate a un uso didattico, altre no, e forse vanno pensate per altri tipi di utilizzo.

Però almeno iniziamo finalmente a parlare di cose concrete.

#### Rita Auriemma

Io mi sono stampata questo breviario [Materiali istruttori, ndr] perché seguo le regole pedissequamente, anche forse in maniera un po' rigida. Ci sono dei beni che possiamo in qualche modo indirizzare a una fruizione diversa. Ma chi si assume la responsabilità di scegliere cosa resta in un museo, cosa resta in deposito, cosa va nelle carceri e cosa va nelle scuole etc.? Questa è la domanda. In realtà esiste, dopo il D.M. 113 del 2018 e i successivi decreti, una Commissione Stato-Regioni che si occupa proprio del Sistema museale regionale e nazionale, che li mette in connessione. Di fatto, però, ancora in molte regioni, come il Friuli Venezia Giulia, non si è mai riunita. In Puglia si sta attivando, anche perché in Puglia sono nate tre reti museali. Questa commissione potrebbe essere l'organismo che censisce e indirizza strategie di conservazione, condivisione, cioè politiche di riutilizzo, di nuovi utilizzi dei beni. Perché sono poi degli esperti: c'è la regione, c'è il polo regionale museale del MiC, insomma, ci sono tutte le anime, anche le associazioni no profit, il terzo settore, gli enti locali, i gruppi di interesse locali, i Gal, tutti quanti stanno insieme, per cui potrebbe essere un ottimo organismo.

Però poi c'è tutto il resto che loro non conoscono, e cioè i nostri depositi, oltre ai depositi delle Soprintendenze che sono veramente dei buchi neri, enormi. Per questo potrebbe essere utile quell'idea, nata qualche anno fa da Giulio Volpe, dei Policlinici dei beni culturali. Oppure la commissione si estende, perché in questa commissione le università non sono previste se non attraverso altri passaggi. La messa a punto di un protocollo su queste nuove pratiche di condivisione e riutilizzo deve essere ideata, progettata etc. da questo organismo, ma forse dobbiamo farlo ancora più articolato e affiancarlo ad altri attori, o rimpinguarlo con altri attori, perché non parliamo solo di musei, ma parliamo di moltissime altre situazioni che sono spesso molto più critiche di un museo.

Il museo di Aquileia ha aperto recentemente i suoi due depositi e sono bellissimi. Perciò a questo punto il problema non esiste, quei beni sono già riutilizzati al meglio, sono anzi nella loro veste migliore. Ma dei beni che invece stanno in un enorme edificio della Soprintendenza del Friuli Venezia Giulia a Prosecco, nonabbiamo affatto contezza e potrebbero invece essere utilizzati al meglio. Per esempio, ora stiamo allestando il nuovo Museo archeologico di Gorizia, e c'è grande disponibilità da parte della Soprintendenza a, diciamo, foraggiarlo con tutti i materiali necessari. Bellissimo, c'è una congiuntura astrale perfetta: quelli sono i materiali degli scavi, anche dell'università, che stanno lì, e così tutto esce dall'anonimato e dall'oscurità. Però bisogna conoscere quello che c'è, e quindi fare un lavoro di inventariazione, di studio, di catalogazione, e quindi ci vogliono più attori. E di nuovo dico: ma questa bella idea di questa comunità così articolata come quella dei Policlinici, che ha bisogno di tante competenze, perché non riproporla, non metterla insieme?

Ma proprio come strumento, e forse c'è già appunto una possibilità normativa. Però io ricordo che per Giulio Volpe non è stato un percorso facile.

La scelta della destinazione dei BBCC potrebbe essere in capo alle Commissioni regionali, che però non sono state attivate ovunque e non conoscono la natura dei vari depositi (Comunali, Universitari, di Soprintendenza, Museo etc). I Policlinici dei BBCC potrebbero assolvere a questo compito.



Da sinistra a destra: Salvo Barrano, Cristina Vannini, Jane Thompson, Carolina Botti, Francesca Benetti, Simona Pinton

Io riprendo il giusto distinguo che ha fatto molto bene Enrico Ferraris del Museo Egizio [vedi p. 27, ndr], e forse riporto delle questioni a un registro magari più basso, mi perdonerete, perché ne sento il bisogno, da frequentatrice seriale quale sono di depositi. E non di depositi di grandi musei, ma di depositi di musei civici, di musei regionali (ex provinciali), depositi comunali, che non sono depositi dei musei, sono proprio depositi comunali e depositi delle università: ne vogliamo parlare? Sono stata responsabile di un laboratorio con 4000 cassette messe in tre stanze. Rivendico l'onestà intellettuale, la proprietà della prima domanda, perché mi sembra comprensibilissima e mi sembra che una risposta legittima la posso dare. Io rispondo no. No perché sono una che di cocci ci campa.

Sono un'archeologa che va sott'acqua, lavoro proprio sull'archeologia della produzione. Pensate a quando troviamo il carico di un relitto, con 1.500, 2.000, 9.000, 11.000 anfore, spesso in frammenti. O spesso lo stesso carico frammentato, abbandonato senza essere desalinizzato, senza essere trattato, completamente ignorato in quei depositi comunali di cui sopra. E cito Giovanni Urbani, anzi lo parafraso perché in realtà parlava di un contesto lievemente diverso, 'relegare quei reperti completi, integri, lacunosi, mutili, frammentari e sottrarli ai nostri occhi, alla nostra consapevolezza e coscienza, significa condannarli a una vicenda di incuria e di degrado'. Perché questo è quello che vediamo in quei depositi. Voglio essere molto concreta: 'degrado', perché quei materiali non sono conservati in quei musei, sono dimenticati in quei musei. E lo dobbiamo dire. Non è colpa, ovviamente, degli ottimi colleghi del Ministero, non è colpa dei conservatori museali; è che sono patrimoni difficili da gestire.

E prima che di sostenibilità per le generazioni future, parliamo piuttosto di sostenibilità per le generazioni presenti: quanto spesso si fanno campagne di catalogazione? E questo va magari a detrimenti e a svantaggio di emergenze e urgenze come, per esempio, il sito che sta scomparendo, devastato o completamente abbandonato, o un altro contesto importantissimo etc. Quindi ce lo chiede il PNRR, ma ce lo chiede soprattutto la nostra coscienza: siamo obbligati a delle scelte, facciamole a un livello, come dire, basso, ma facciamole! Anche perché, e lo dice benissimo il documento del nostro tavolo, abbiamo una infinità di opzioni.

Non è possibile tutelare i reperti seriali, è un controsenso. Basta guardare i materiali conservati nei depositi che sono abbandonati al degrado. Sono patrimoni difficili da gestire: servono regole nuove e operativamente coraggiose. È un problema di coscienza e di rispetto per le generazioni attuali e future. Vanno pensate soluzioni ad hoc per ogni tipo di reperto seriale (vedi la musealizzazione *in situ* dei relitti sommersi).

**Daniele Manacorda**

Senza alcuna illusione di pensare di svuotare i magazzini, credo che la storia dei depositi sia una narrazione utile per far cogliere, a un interlocutore o alla stessa opinione pubblica, l'assurdità, le contraddizioni, il paradosso in cui noi ci troviamo. Ma non saranno quelle 100 cassette che riusciremo a far rivivere nelle carceri, nelle Rsa, nelle scuole o nella vetrina di un antiquario, che cambieranno il destino delle decine di migliaia di cassette, che stanno e continueranno a stare nei depositi, che testimoniano veramente di tutta un'altra realtà. Se pensiamo a perché si sono formati quei depositi, ci ritroviamo a ragionare del cambiamento epistemologico dell'archeologia.

**Cinzia Dal Maso**

Abbiamo ragionato sulla discrezionalità nel decidere la sorte dei cocci. Noi abbiamo parlato di cocci perché di formazione siamo prevalentemente archeologi, però l'altro ieri ragionavo con Alessandro Bollo – che purtroppo non ha potuto essere con noi per un problema di salute – e mi diceva che anche gli archivi vivono una situazione analoga. Nel campo della storia dell'arte sarà forse un problema meno sentito, ma quanti magazzini sono pieni di opere d'arte che non vengono utilizzate, non vengono valorizzate, vengono in pratica dimenticate? Quindi il problema è macroscopico per quelli che abbiamo chiamato 'cocci', ma è rilevante anche negli altri settori. Riusciamo dunque a ragionare sulle procedure, sulle modalità di gestione di questa massa enorme di beni culturali? Proviamo a capire se si possono attivare strumenti diversi, se possiamo individuare delle norme che ci consentano di rendere queste decisioni meno discrezionali? La seconda domanda è: tutto il lavoro di inventariazione, di catalogazione, chi lo paga? Perché, appunto, il problema c'è: in passato, noi amministratori dei beni culturali forse non abbiamo fatto tutto quello che voi avreste voluto, però abbiamo fatto le nozze coi fichi secchi, cioè, abbiamo fatto i miracoli. Quindi in tutte queste operazioni bisogna porsi anche la questione economica. Ci chiamiamo NextGen proprio perché vorremmo evitare di far ricadere anche questo problema sulle spalle delle generazioni future.

Il problema dei depositi è frutto anche del profondo cambiamento epistemologico dell'archeologia.

**1.2 Definizione di patrimonio****Roberto Cecchi**

La sensazione che ho, è di essere tornato ai primissimi anni Ottanta, quando da giovani funzionari, di quello che allora si chiamava Ministero per i beni culturali e ambientali, discutevamo animatamente (con tanto entusiasmo e tanti vuoti) di che cosa si dovesse intendere per restauro, una sorta di quintessenza della tutela.

Adesso, invece, è il momento di ricordare le espressioni che han contribuito alla costruzione di un linguaggio comune, come 'bene culturale', che fu definito così, a livello internazionale, in sede UNESCO, nel lontano 1954, alla Conferenza dell'Aja e declinato in quattro lingue ufficiali, in francese con *biens culturels*; in spagnolo con *bienes culturales*; in inglese con *cultural property* e, infine, in russo. Per cui, inevitabilmente, quella italiana è solo una traduzione, con buona pace di chi pensa che sia un sottoprodotto della cultura italiana.

Tra il 1964 e 1967, quest'espressione fu adottata dalla cd. Commissione Franceschini ('Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico artistico e del paesaggio', l. 26.4.1964, n. 310), in termini di «testimonianza materiale avente valore di civiltà».

In quella circostanza, fu introdotta anche la nozione di 'patrimonio culturale', ripresa poi dall'art. 2 del Codice e definita come un insieme costituito 'dai beni culturali e dai beni paesaggistici'. Una definizione come un'altra, ma improntata a dare il senso di un unico indirizzo di tutela agli elementi che la compongono e per questo ricompresi in un'unica legge (e non più le due del 1939, la 1089 e la 1497).

Queste espressioni vanno ricordate, non perché vadano considerate immutabili nel tempo. Anzi. Ma, in questi ultimi anni, francamente, non ho letto contributi teorici che autorizzino a proporre cambiamenti radicali. Leggo d'impressioni, di sensazioni, di questioni specifiche, ma non di nuove visioni.

Da ciò discende, secondo me, che bisogna solo rassettere il campo, partendo necessariamente da ciò che si è stratificato nel tempo, in diversi ambiti disciplinari e che, ormai da decenni, è entrato profondamente anche nella prassi amministrativa.

Anche se solo in parte, per la verità, perché il termine 'materiale' fu espunto quasi subito dal *definiens*, dagli stessi autori della proposta (intimoriti dalle critiche), perché si temeva (scioccamente) che quel termine sottendesse una qualche intenzionalità politica non propriamente ortodossa.

Non si trattava di questo. Era un tentativo di cambiare registro e superare definitivamente l'idealismo, che aveva segnato la nascita della legge del 1939 e tentare un ritorno (improbabile) a una visione positiva, al 'libero mondo razionale dello spirito', per riprendere una celebre frase di Hegel.

Il problema della sovrabbondanza non è solo in archeologia ma in tutti i settori dei beni culturali. E tutto il lavoro di inventariazione, chi lo paga?

La definizione di bene culturale (UNESCO 1954; Commissione Franceschini 1967) è «testimonianza materiale avente valore di civiltà». È stata ripresa dal Codice del 2004 con una certa approssimazione. Da qui, le incertezze interpretative odierne.

Dunque, c'è una tradizione su cui riflettere. Considererebbe e al contempo contraddittoria, se si vuole, ma è da lì, eventualmente, che si deve ripartire. Come discutere, per esempio, se il Codice del 2004, abbia declinato a dovere quella definizione. Non è questa la sede per farlo. Ma è facile persuadersi che fu usata in maniera approssimativa, indipendentemente dal termine 'materiale', anche perché la delega concessa dal Parlamento al Governo, era particolarmente stringata.

Per cui, oggi, è ancora possibile sostenere che la qualità di bene culturale 'esiste indipendentemente dalla dichiarazione', come si leggeva già, sorprendentemente, in una delle prime *Dichiarazioni* della Commissione Franceschini. Una lettura condivisa da parecchi, compreso Ranuccio Bianchi Bandinelli che, nel corso di un dibattito tra archeologi, a metà degli anni Settanta, affermerà che un bene culturale è 'tale di per sé', indipendentemente da un qualsiasi riconoscimento. Come fosse un tema di portata ontologica (e forse lo era). Una lettura condivisa anche dal massimo organo della giustizia amministrativa, quando afferma che 'quella di "bene culturale" costituisce una caratteristica intrinseca del bene stesso'. Sul piano della tutela, sono questi i nodi da sciogliere, se si vuol dare certezza del diritto e, per farlo, non c'è davvero bisogno di una nuova legge, ma di molto meno, come potrebbe essere dare una corretta interpretazione della norma (come si tenta di fare, a grandi linee, più avanti).

#### Rita Auriemma

[Visti i materiali istruttori, ndr] Abbiamo una quantità di opzioni. Anche se c'è la norma, alienare si può, ma la prassi ci costringe sempre ad accumulare. Guardate, non è facile: anche io dirigo scavi archeologici e so che non è facile non raccogliere tutto, perché poi comunque c'è un confronto con i colleghi, insomma è comunque una responsabilità. E quindi talvolta ci si defila da questa responsabilità, si raccoglie tutto, mettendo poi di fronte i nostri ricercatori, i nostri giovani, i nostri assegnisti di ricerca a questa situazione totalmente ingestibile.

La prassi ci costringe ad accumulare e a dare una definizione non scalata di BBCC

#### Jane Thompson

Ho ben presente che alcuni di voi operano nel mondo dei reperti, delle collezioni. Ovvamente la parola 'heritage' o 'patrimonio', chiamatelo come volete, è fatta anche di collezioni, ma è fatta soprattutto di luoghi e di *adaptive reuse*, luoghi che si sono sviluppati nel corso dei secoli e sono la somma di tante cose; e non puoi, penso io, approcciare l'oggetto senza il contesto, senza capire se un contesto è perso, o un contesto è ancora presente. Nel momento in cui ti occupi di realtà più complesse – centri storici, paesaggi agricoli, ecosistemi dove l'uomo vive in simbiosi con la natura – se hai una formazione tradizionale da archeologo che si occupa di oggetti, non puoi più permetterti queste semplici teorie e applicare ciò che è scritto nel codice. Il mondo è ben diverso. Un esempio della miopia che a volte prevale: sono stata molto addentro al Ministero ai tempi della riforma Franceschini e, a mio avviso, nonostante i molti punti di forza, uno dei suoi più grossi difetti è che era molto museum centric. Voi che lavorate con ICOM magari vi trovavate subito bene. Ma per chi si occupa di luoghi culturali, è stata veramente limitato. E soprattutto nelle prime fasi quando i criteri di successo (purtroppo ridotto al cosiddetto 'performance' dei nuovi direttori) non riconoscevano le sfide in più dei luoghi culturali, con il degrado dovuto alle intemperie e con 'comunità di prossimità' molto più impattate dalle scelte di gestione che nel caso di un museo. È prova di quanto ciascuno di noi lavora dentro la sua bolla e non guarda fuori, neppure all'interno del nostro settore 'heritage'. Ognuno di noi in questa stanza fa parte di questa sindrome, forse di quattro-cinque sottogruppi, piccole bolle, e quindi spesso usiamo gli stessi termini ma in realtà parliamo di cose completamente diverse. Scusatemi, non voglio essere offensiva, ma questa è la realtà.

La definizione di patrimonio nel Codice è troppo legata all'oggetto isolato dal contesto, mentre il mondo è fatto di ecosistemi complessi. Il patrimonio si definisce per criteri tipologici o cronologici: a breve tutto sarà insostenibilmente patrimonio.

Altrove nel mondo, come si definisce il patrimonio? Ogni paese promuove o criteri di tipologia, cioè questo è un bene culturale, archeologico o preistorico, questa è architettura coloniale; oppure criteri cronologici, e questo è un altro classico. Se si analizza a livello globale il modo in cui viene definito il patrimonio, i beni culturali, si capisce che noi apparteniamo alla generazione formatasi con l'idea che ci sia stata un'età dell'oro, il passato, e poi ci sia stato un momento nel tempo in cui si è creata una cesura, e tutto ciò che è nel presente non è magico allo stesso modo. Penso che la rivoluzione potrebbe non avvenire domani, nemmeno dopodomani, ma prima o poi dovremo affrontare il fatto che la realtà è molto più complessa e sfaccettata, e lo sarà ancora di più perché stiamo identificando sempre più cose come patrimonio culturale. Pensiamo al patrimonio industriale, o a quello intangibile. Tra poco, persino il mio telefono sarà patrimonio culturale. E in questo contesto, se non disponiamo di un modo più sofisticato per gestire passato, presente e futuro, andiamo a stiamo per schiantarci, o meglio stiamo già schiantandoci. La strada che stiamo percorrendo, anche per il patrimonio naturale, implica che, prima o poi, tutto diventerà heritage.

#### Roberto Cecchi

Anche sulla questione 'valorizzazione' non partiamo da zero. Il Codice (art. 6) stabilisce quel che si debba intendere per valorizzazione e cioè, in estrema sintesi, rendere disponibile la conoscenza. Giustamente, viene introdotto questo articolo (insieme ad altri) per dire con chiarezza che il patrimonio culturale (beni culturali e paesaggio) non è una questione di natura mercantile o finanziaria. Ha e svolge, innanzitutto, una funzione diversa che è quella di promuovere la conoscenza, la cultura, nello spirito del dettato costituzionale.

'Valorizzazione' è rendere disponibile la conoscenza. Non ha alcuna attinenza con la monetizzazione del patrimonio.

**Cinzia Dal Maso**

Io ho fatto un po' una revisione di tutti i testi dei materiali istruttori, e quando chiunque di noi in questi testi scriveva 'patrimonio', io correggevo in 'beni culturali', che non è perfetto ma sicuramente migliore. Ho voluto eliminare patrimonio perché 'patrimonio' è legato a un'idea di possesso, e sovente di possesso nazionale, che noi vorremmo superare.

Meglio usare 'beni culturali' rispetto a 'patrimonio' che è legato a un'idea di possesso sovente nazionale, che noi vorremmo superare.

**1.3 Comunità, Critical Heritage Studies e ruolo della Convenzione di Faro****Luca Zan**

Sono una persona generosa, nel senso che sono un rompicatole ma parlo generosamente e gioco generosamente. Trovo ironico che questo richiamo al *de-accessioning* si accompagni a una retorica un po' da Critical Heritage Studies, con cui la comunità viene imposta sopra a tutto (paradossalmente uno va a convegni di archeologia oggi e non sente più parlare di archeologia, di scavi, sente solo parlare di comunità), magari con riferimento alla Convenzione Faro, bellissima. Dopotutto possiamo chiacchierare di questo a Venezia, senza parlare sul serio dei problemi di Venezia, città nella quale abbiamo parti chiuse alla cittadinanza, come l'Arsenale o i Giardini Napoleonici. Ho partecipato, nel 2023, a quella bellissima provocazione che è stata il padiglione austriaco alla Biennale che si chiamava proprio 'Partecipazione' e in cui si problematizza tutto ciò.

Da scienziato sociale mi insospettisce questo modo di evocare fenomeni e processi complessi (ho sentito qualcuno contrapporre Faro e Codice). Ho l'impressione che ci sia nell'evoluzione delle discipline – dell'heritage, dell'archeologia – una scoperta un po' superficiale della dimensione sociale. Cioè, persa l'identità elitaria, feticista ed estetizzante delle radici storiche di queste discipline, si riscopre il sociale: ma lo si riscopre non tanto in una costruzione complessa, ma semplicemente nella comunità. Allora io credo che ci sia il rischio di banalizzare alla Trump, per cui la democrazia del visitatore si ottiene a scapito, ignorando, dimenticando, rimuovendo, umiliando i professionisti dell'heritage, gli studiosi. Credo che questo sia un punto assolutamente pericoloso. Il costruttivismo non è della comunità intesa come cittadini, ma delle comunità che si articolano, compresi i gruppi, le comunità professionali. Allora c'è da questo punto di vista un dialogo tra professionisti e comunità che secondo me è centrale e non va banalizzato.

La retorica sociale pone la 'comunità' al centro di ogni dibattito sui beni culturali, spesso in modo superficiale e banalizzante. Va costruito un dialogo tra professionisti dell'heritage e cittadini rispettoso di entrambi (soprattutto delle competenze dei professionisti).

**Salvo Barrano**

Anche a rischio di apparire impopolare, trovo piuttosto fuorviante il ricorso ricorrente e quasi ossessivo al termine 'comunità' in relazione all'argomento trattato. Se ho inteso bene, infatti, siamo stati chiamati a discutere di cosa fare e di come trattare i 'beni culturali seriali', quelli che vanno rapidamente a saturare i depositi senza – in molti casi – aggiungere valore al patrimonio in termini di conoscenza, scientifici o semplicemente culturali. Legare il concetto di beni culturali a quello di comunità è a mio avviso piuttosto rischioso perché genera un'ambiguità di fondo. La 'comunità' infatti non è un organismo compatto e armonioso che si muove all'unisono ma è un intreccio complesso e persino esplosivo di numerosissimi portatori di interesse, spesso e volentieri in conflitto tra loro: sono i cittadini, le imprese, le associazioni culturali, le associazioni ambientaliste, gli enti di tutela, i professionisti, le amministrazioni pubbliche, le università. Ma non vorrei correre il rischio di cadere anch'io nella trappola di spostare l'attenzione dall'oggetto (i beni culturali appunto) al soggetto. In relazione all'oggetto del nostro dibattito, quindi, proporrei di lasciare da parte il termine 'comunità', perché noi stiamo parlando appunto di qualcosa, i beni culturali, che costituiscono un 'oggetto' di interesse da parte di vari 'soggetti', che se ne occupano a vario titolo. Ma poiché non voglio sottrarmi al dibattito e alle sollecitazioni degli organizzatori, vorrei adesso dare una risposta chiara e *tranchant* a una domanda altrettanto chiara che ho trovato nel materiale istruttorio: siamo tutti d'accordo a conservare tutto? No, io non sono affatto d'accordo a conservare tutto. Ma al di là della risposta a tale domanda, il vero problema si pone nel momento in cui si introduce il concetto di 'scarto', e si ammette la possibilità di distinguere ciò che merita di essere conservato da ciò che non lo merita. E soprattutto: quale sarà il destino di ciò che si sceglie di scartare?

Si parla troppo di comunità mentre l'oggetto del nostro discorso sono i beni culturali seriali. Non si deve conservare tutto, ma ragionare piuttosto su cosa scartare e cosa fare dello scarto.

**Simona Pinton**

Mi sento un po' un'intrusa in questo tavolo, sia perché opero in una dimensione di diritto internazionale che qui proprio non c'è, sia perché ho lavorato molto sui temi della partecipazione delle comunità. Per alimentare e per condividere il mio disorientamento, ricordo di aver sentito più volte affermare che la Convenzione di Faro non elimina il riferimento al bene culturale, nel senso che questo non ha valore come bene culturale in sé, oggettivamente, ma porta a una dimensione diversa, ed è sicuramente così. O meglio, il bene culturale inizia a esistere nella misura in cui il soggetto, singolo o collettivamente come comunità, lo riconosce come tale perché gli attribuisce *un valore*.

La Convenzione di Faro dice che il patrimonio culturale è tale perché gli viene attribuito un valore, indipendentemente da chi ne detiene il possesso. Come si traduce in pratica questa nozione giuridica? Qui sta il punto.

Ecco, io qui in realtà sollevo un dubbio, un disorientamento perché, se io ritorno – e come giurista e come legale sono anche un po' costretta dal mio approccio a farlo – alla nozione di patrimonio culturale, e mi propongo di verificare se di bene culturale si parla nella Convenzione, penso che non se ne parli proprio, si parla solo di patrimonio culturale. Allora dobbiamo chiederci: cosa intendiamo per ‘patrimonio culturale’? All’articolo 2 [della Convenzione di Faro] la definizione che si dà, scusate se la riprendo, è proprio ‘un insieme di risorse ereditate dal passato che alcune persone identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà’ e questo riferimento è importante perché ha perduto il discorso della titolarità e dei diritti di proprietà, anche della proprietà intellettuale, profili che non possono essere affrontati in questa sede. Qui parliamo di risorse ereditate dal passato che queste persone identificano come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, eccetera. Quindi questa nozione, come giurista internazionalista, mi dice che io riconosco un bene culturale nella misura in cui gli attribuisco un valore, o riconosco un valore anche in relazione a una dimensione ‘intangibile’.

Quindi quello che mi sento di condividere: non riteniamo che il bene culturale, qui in realtà il patrimonio, l’oggetto, possa avere una dimensione in sé? È proprio quello che ci suggerisce, ovvero di dire: guardiamo a quel bene, a quell’oggetto, a quella materialità se vogliamo, ma iniziamo a considerare che tipo di valore viene attribuito, che tipo di riflesso valoriale culturale c’è per un singolo, che però è un singolo che nel panorama del patrimonio, della tutela del patrimonio culturale, della salvaguardia, come diciamo noi, non aveva mai avuto spazio. Ecco, nella definizione di patrimonio culturale ai sensi della Convenzione di Faro, rileva, come mai prima, una dimensione soggettiva, certo nel pieno riconoscimento di un oggetto che mi costituisce comunque patrimonio culturale. Dunque va compreso come questa nozione operi poi concretamente: il problema cioè è come si traduca in pratica questa nozione giuridica nelle prassi di salvaguardia del patrimonio. E forse su questo terreno che vale la pena confrontarsi.

#### Franco Milella

Primo, non c’è soltanto la prima domanda, il tavolo ha una serie di domande e indicazioni di buone prassi. E io penso che il tema sia esattamente questo: si è parlato di risorsa, e risorsa significa ritornare allo sguardo. È difficile trattare la rilevanza di un bene culturale se è sottratto allo sguardo. Funziona così questo nostro paese, questo nostro mondo, per tanti motivi, e non è un problema di responsabilità, è un problema anche di paradigmi che determinano questa difficoltà, per esempio di relazione pubblico-privato. Penso che il tema di oggi, al di là del concetto provocatorio di de-patrimonializzazione, sia come mettersi in grado di garantire l’ottimizzazione di un principio di rilevanza culturale, soprattutto per quei beni che attualmente non hanno un valore di risorsa, sono sottratti allo sguardo, se non appunto allo sguardo di chi se ne cura e ne classifica il valore scientifico. Questo è il tema vero, e probabilmente ci sono opportunità e condizioni in cui nella relazione non con il privato in quanto percepitore di un vantaggio, ma con le organizzazioni, i cittadini, i comitati civici, è possibile costruire i processi di restituzione di valore superiore sicuramente a quello della negazione del valore in quanto bene in deposito, oppure bene anche oggetto di recupero architettonico, ma chiuso alla fruizione. Io mi occupo soprattutto di patrimonio architettonico, e l’idea che un bene culturale possa essere in abbandono o non accessibile alla fruizione, magari anche qualora sia stato oggetto di recupero, quasi sempre per preservarne il valore culturale ‘intrinsico’ invece che per farne sede di generazione di valore sociale e culturale, determina in ogni caso la sua mancata emersione come risorsa. Inoltre il suo restare ‘chiuso’ non definisce solo una ‘sospensione’ della produzione di valore sociale e culturale possibile, perché se resta chiuso avrà bisogno di manutenzione straordinaria dopo qualche tempo, generando spesa solo di mantenimento di un valore potenziale. Pensate ai beni recuperati o in abbandono nelle aree interne del nostro Paese. Per un piccolo comune delle aree interne si collocano beni culturali cd. ‘minori’ ma in quanto spesso ‘unici’ potrebbero costituire una leva di coesione sociale, identità comunitaria, leva di sviluppo. Per questo, per quanto si possa parlare di ‘patrimonio culturale minore’, io preferisco molto di più definirlo ‘patrimonio diffuso’. E quel bene singolo bene potrebbe diventare un bene attivatore con impatti superiori a quanto si possa attendere in un’area ad alta densità di patrimonio culturale. Pensate alle biblioteche come unico presidio culturale in tanti comuni delle aree interne. Quello è l’unico valore in cui poter costruire quello che oggi finalmente si dice essere un presidio di welfare culturale, della cultura come elemento abilitante, come condizione abilitante della qualità della vita delle persone. L’articolo 9 non parla soltanto della tutela del patrimonio culturale, parla della promozione della cultura, e noi siamo un paese in cui i beni culturali sono abitati con difficoltà, tanto più se da operatori culturali. Un fatto singolare. Ma non casuale. In Italia si è coniata la definizione di Teatro Stabile. E invece le compagnie teatrali sono probabilmente, insieme agli altri soggetti delle arti performative, quelli con maggiori condizioni di precarietà nella disponibilità di luoghi in cui stabilmente promuovere il proprio progetto, la propria offerta culturale, di attivare un ‘presidio culturale’. Non è un caso se ben sette ‘partenariati speciali pubblico-privati’, la forma più innovativa di collaborazione pubblico-privata per la valorizzazione del patrimonio culturale, introdotta dal Codice dei contratti pubblici nel 2016, siano stati promossi da compagnie di teatro. Non è colpa di nessuno, però veramente la storia ci insegnà.

I beni culturali sono tali solo se sono fruibili dai cittadini e partecipano a migliorare la qualità delle loro vite. Se sono ‘sottratti allo sguardo’ è come se non esistessero. Come fare per garantire l’emersione di risorse culturali nascoste (es. luoghi non accessibili, abbandonati o non agibili) e recuperare la loro rilevanza? È difficile perché prevalgono l’idea del valore economico dei beni e quella della loro tutela, a scapito del valore d’uso sociale e culturale.

Noi non stiamo discutendo di che cos'è bene culturale, ma stiamo provando a dire: esiste un approccio che ragionevolmente possa garantire l'emersione di risorse culturali, che oggi sono sottratte allo sguardo e quindi alla loro capacità di attivarne il valore culturale? Questo mi sembra che sia il tema, cioè come incrementare la rilevanza e l'impatto generale che il grande patrimonio culturale materiale, e aggiungere immateriale, del nostro Paese sia in grado di diventare condizione abilitante per le persone e le loro comunità. Pensate al fronte educativo, alle scuole. Possibilità infinite nel riuso di reperti seriali senza che il riuso, persino la manomissione del reperto, possa essere inteso come dispersione di un valore culturale dato le caratteristiche 'seriali' dei manufatti, con effetti di maggiore diffusione di conoscenza, di avvicinamento dei giovani alla radice della Storia. Esistono infinite possibilità di restituzione di valore d'uso contemporaneo ai beni culturali seriali e quindi del principio di cura del patrimonio culturale in generale. Nello spirito più pieno delle comunità di patrimonio della Convenzione di Faro. Ma oggi questa prospettiva è resa difficile per due ordini di fattori. Il primo è la deriva economicista nell'interpretazione del concetto di valore dei beni pubblici ancorato alla sola accezione di valore economico-patrimoniale. Il secondo è l'altra faccia della stessa medaglia in cui la tutela e la conservazione, come è stato già detto, correttamente, hanno neutralizzato il concetto e il valore del bene culturale come bene generativo, determinando una logica 'sottrattiva' rispetto a quella premiante della restituzione di valore d'uso sociale e culturale. Applicare assimilazioni di senso, persino procedurali, esprimendo 'tutele' analoghe al 'coccio' - sto ovviamente banalizzando - come all'opera di pregio unica appare distorsivo e poco lungimirante.

#### Davide Quadrio

Io parlo da direttore di un museo che gestisce oggetti che vengono da collezioni, quindi non è una collezione unica, ma è una collezione di collezioni. Sono oggetti che hanno delle storie, e che quindi sono super interessanti da un punto di vista non solo antropologico, scientifico, ma anche semplicemente di curiosità. Si tratta quindi di lavorare in un contesto di oggetti che vanno oltre l'idea dell'oggetto da conservare che gli scienziati guardano in una maniera particolare, quasi trasferendo l'anima in questi oggetti. Questo culto per esempio del frammento, dell'oggetto frammentario, che è molto occidentale, nel mio mondo, quello da dove vengo, è abbastanza bizzarro.

Quindi, una statua, una testa di un Buddha del sesto secolo, di tradizione ellenica, o anche di più, di quarto secolo; o un Dioniso prodotto in Afghanistan per un tempio a lui dedicato, in marmo locale con intarsi in lapislazzuli afgani, è un reperto pensato per uno sguardo occidentale rispetto a un certo tipo di Asia e a un certo tipo di desiderio e di estetica. Ma in realtà il punto che volevo fare velocemente è la relazione tra l'oggetto e lo spazio. Il museo parla di oggetti che bisogna preservare, di cui prendersi cura, ma che sono in relazione con lo spazio, con chi verrà nello spazio, con le storie che questo racconta, con cosa vuol dire la responsabilità museale, non solo rispetto all'oggetto, ma la relazione che questo oggetto ha con il pubblico. Ecco, qual è la rilevanza di questo oggetto rispetto al pubblico?

E in più, in tutto questo, c'è un lavoro straordinario che è quello editoriale, perché il lavoro di un museo è un lavoro editoriale. Non ci sarà mai nessun museo che può esporre tutto, lo sappiamo, e soprattutto: perché esporre tutto? Questa idea, questa ossessione nordeuropea di mettere tutto in vista, come se fosse un onore. Ma pensiamo invece alle storie di questi oggetti! Quanto è più importante essere in un museo in cui gli oggetti raccontano, non sono più solo degli oggetti ma diventano dei soggetti da attivare. Il museo, attraverso l'attivazione editoriale, crea storie che diventano culturalmente rilevanti. Si parlava di contemporaneità, no? Gli oggetti diventano contemporanei nel loro esistere, in relazione a chi li guarda, nello spazio in cui sono, e dalla scelta editoriale che è scientifica, ma è anche, e soprattutto, una scelta di discorso. Mi sembra interessante parlare di questo, perché sennò ci perdiamo.

#### Jane Thompson

I temi che state affrontando oggi - i problemi relativi all'inventario, che cos'è e cosa non è patrimonio, da un mattoncino al cocci - è proprio dove andiamo a sbattere perché non consideriamo il patrimonio come una parte integrante della società. Perdonatemi se dico cose che possono sembrare banali e semplicistiche, ma abbiamo esseri umani sul pianeta che sono stati creativi nel passato, e che ora creano cose nuove; alcune di queste cose decidiamo di tenere, altre di lasciare andare. E continuiamo a creare, e alcune cose sono così preziose che le conserviamo così come sono; altre riutilizziamo, le adattiamo a nuovi usi, ma non le abbandoniamo. Riconoscere questa realtà ci impone di riconoscere che dobbiamo affrontare la continuità e il cambiamento agendo quasi come custodi o promotori di, come si può dire, un processo bio-culturale. Cioè, questo è il nostro mandato oggi.

Superiamo il culto degli oggetti, del loro valore materiale intrinseco, e raccontiamo invece le loro storie. Il lavoro del museo è un lavoro editoriale: operare delle scelte e mettere in mostra oggetti raccontando storie rilevanti per i visitatori.

Dobbiamo considerare il patrimonio come parte della società e valutare, tra i prodotti della creatività umana del passato e del presente, ciò che merita di essere conservato così com'è, o magari adattato e riutilizzato, oppure abbandonato.

**Daniele Manacorda**

In questo caso tendo a non usare il termine comunità, perché mi sembra assai vago. Parlerei di portatori di interesse, ma ci siamo capiti. Non si tratta di ribaltare le procedure, ma l'ottica. Io penso che dalla base, dalla popolazione che si ritiene interessata a dire la sua su un patrimonio culturale che le appartiene, è bene che vengano proposte di comportamenti, proposte di gestione, una proposizione attiva alla quale la mano pubblica risponda organizzando. È un po' quello che si sta cercando di fare, con fatica, ma anche con successo, nella gestione dei siti e dei parchi in tante parti d'Italia. Si può fare moltissimo riducendo il feticismo riversato su questi materiali. Dopodiché la mano pubblica dovrebbe monitorare, controllare, eventualmente revocare quello che è stato fatto, secondo un sistema di controllo virtuoso, coinvolgente e propositivo. Anche se l'inefficienza della nostra pubblica amministrazione, purtroppo, mi fa temere che questo rischierebbe di far aumentare la pervasività, almeno teorica, del controllo pubblico su tutto e su tutti. Il bene che può venire da tutto ciò è che il cittadino/il privato sarà almeno un po' più riconosciuto come protagonista dell'azione su quello che in questo momento questa società considera patrimonio culturale meritevole di diventare eredità.

È bene che la comunità/i cittadini si esprimano sulla gestione dei beni culturali. Le proposte dovrebbero poi venire organizzate e sostenute dalla pubblica amministrazione. In questo modo il cittadino sarebbe protagonista e responsabile delle scelte.

**Argomento 2 Codice dei beni culturali. Management. Ruolo delle pubbliche amministrazioni e dei privati. De-patrimonializzazione****2.1 Possibili modifiche al Codice dei beni culturali per la semplificazione del management. Beni seriali, sì o no?****Franco Milella**

Penso che sia importante analizzare alcuni fenomeni che stanno alla base di questa domanda. Intanto, per avere uno scenario concreto a cui potersi nei fatti riferire e nel contempo avere anche delle ambizioni. Io sono fra quelli convinti che non è una questione né di procedure, né di modelli di intervento, né di strumenti. Non è una questione di possedere nuovi strumenti nella cassetta degli attrezzi, della tutela, della conservazione e aggiungo soprattutto della valorizzazione che, diciamo, ha un contenuto ancora fortemente mistificato e mistificante nel nostro paese. Il tema è proprio analizzare alcuni concetti chiave e condividerli, perché se non usciamo con degli elementi alla fine di questo percorso progettuale di condivisione, pure affrontando punti di vista di natura diversa, senza avere l'ambizione di avere una legge, non siamo in grado di portare all'attenzione paradigmi interpretativi di natura diversa.

La tutela nel nostro Paese è ed è stata ottima. Ora dobbiamo analizzare concetti chiave e condividerli per superare le mistificazioni intorno ai beni culturali.

Che cos'è che ha valore culturale? E come condividiamo e identifichiamo il concetto di valore culturale? Io penso: *chapeau* alla storia della tutela della conservazione del nostro paese. Nel nostro Paese non abbiamo disperso tanta parte del patrimonio culturale esistente perché c'è stata una autorevole, significativa storia di persone, di uffici, di servizi competenti che hanno garantito la tutela a una buona parte, diciamo, del patrimonio culturale.

**Salvo Barrano**

Mi sembra che una questione stia emergendo in maniera chiara, ovvero che se la mettiamo sul terreno della normativa, sul terreno giuridico, o sul terreno filosofico, non ne usciamo vivi. Anche perché poi si contrappongono le posizioni più liberiste a quelle invece un po' più conservatrici. Per esempio, io non riesco a farla così semplice come la faceva l'architetto Cecchi quando diceva: che problema c'è per definire un bene culturale? Guardiamo la definizione: «testimonianza avente valore di civiltà». Mi sembra una definizione un tantino aperta che, non a caso, ha dato vita a quel concetto di inflazione patrimoniale di cui pure i giuristi discutono, a quanto mi risulta. Quindi non la buttiamo su quel terreno, ma proviamo a fare un ragionamento terra terra, come diceva la collega Rita Auriemma, perché io mi ritrovo molto nel suo discorso. E allora provo a lanciare la prima proposta terra terra su una materia che ci compete, e mi sembra anche alla collega, ovvero quella dei reperti che emergono giorno dopo giorno dalle centinaia, migliaia di cantieri e scavi archeologici disseminati sul territorio nazionale. Anche per effetto della normativa che impone l'assistenza archeologica alle opere in corso, l'archeologia di emergenza, e persino l'archeologia preventiva con i saggi preliminari, producono milioni di reperti. Ora, si può anche far finta che questi milioni di reperti non ci siano, e in effetti noi archeologi a volte abbiamo visto che si fa finta che non esistano, perché magicamente scompaiono.

La definizione di beni culturali come «testimonianza avente valore di civiltà» è troppo aperta e non risolve il problema dei reperti seriali e dell'inflazione patrimoniale. Proposta: un istituto del Ministero elabori un protocollo per definire uno standard per la gestione degli scarti. È urgente stabilire regole chiare.

Per i lavori della metropolitana, cantiere 2005-06 di ammodernamento della linea A della metropolitana di Roma, furono noleggiati dal consorzio Metro C – forse l'architetto Cecchi lo ricorderà – dei container per contenere questi reperti.

E quindi tutti noi archeologi eravamo tranquilli e dicevamo: poi quando finiremo gli scavi, andremo a studiare i reperti, perché poi bisogna pubblicarli. Meno male che li abbiamo pubblicati in forma preliminare perché, il tempo di finire gli scavi, e centinaia di cassette non si ritrovarono più. Questa forse è anche una notizia di reato. Comunque, vado alla proposta: la mia proposta naturalmente è limitata a questo aspetto, quello dei cantieri e dei reperti. Non mi risulta che al momento in Italia ci sia un protocollo per la gestione degli scarti, e neanche della campionatura, quindi forse si potrebbe partire da lì. Abbiamo degli ottimi istituti al Ministero, come l'Istituto centrale dell'archeologia o anche l'Iccd, a cui si potrebbe sottoporre la proposta di elaborare, magari sulla base di qualche riflessione emersa oggi, un protocollo che definisca uno standard per la gestione di questi scarti. E già sarebbe un piccolo contributo.

Anche se c'è un problema, perché una parte la teniamo, un'altra parte la scartiamo e, dice il professor Piperata [vedi p. 31, ndr], si può fare già. Ma scartiamo in che senso? E poi, che ci facciamo con lo scarto? Lo possiamo vendere, magari all'asta? Lo possiamo distribuire alle scuole? Secondo me dobbiamo tornare un po' sul problema perché, mettetevi nei miei panni di archeologo: io chiudo uno scavo e ho fatto lo scarto, cioè ho deciso che una parte di reperti si tiene, e una parte si scarta. Quella che si tiene va nei depositi, ma di quella che si scarta, che si fa? Dico quello che ho fatto nei miei scavi: noi abbiamo fatto un po' come Giacomo Boni, cioè il seppellimento rituale, che però è stata anche un'operazione scientifica perché tutto era fotografato, schedato, annotato sul giornale dei lavori, e oggetto di un verbale di consegna. E poi è rimasto tutto lì, a beneficio delle future generazioni e anche dei futuri archeologi. Ma si può fare altro, oltre a quello? Perché, in effetti, questo è un problema. Secondo me, voi giuristi la fate un po' troppo semplice. Accettate invece l'allarme, il grido di allarme che arriva dagli operatori perché un problema c'è, fidatevi.

#### Roberto Cecchi

Si è discusso molto, in questi giorni, sull'opportunità o meno di una nuova legge di tutela (o di modifiché), ritenendo che quella attuale sia inadeguata, come probabilmente lo è, in alcune sue parti. Ma è bene chiarire che nessuna legge risolverebbe quello che, a ragione, nella maggior parte dei casi discussi qui, è stato indicato come inadeguato. La legge di tutela, l'ultima, ma anche quelle precedenti, non regola il fare.

Com'è naturale che sia, non indica metodologie per la salvaguardia (la prima parte dell'art. 29 del Codice dice qualcosa in più, in questo senso, definendo i criteri dell'attività di conservazione del patrimonio culturale, tra studio, prevenzione, manutenzione e restauro). Non si sostituisce alle competenze proprie dell'archeologo, dello storico dell'arte o dell'architetto.

Quello di cui si è discusso qui, in questi giorni, sono le modalità operative della tutela (e con tutela intendo quel che intende il *Codice*). Si è discusso di scavi, di reperti, di monumenti, di scarti e di serialità ecc., tutti aspetti che è improbabile poterli definire per legge.

Bisogna lavorare, invece, a mio modo di vedere, su altri strumenti, a carattere interpretativo, come la Carta del restauro del 1972, che ha ancora un ruolo cogente, avendo la forma di una circolare e, per questo, è tuttora operante, non essendo mai stata né sostituita né aggiornata (circolare 117 del 6.4.1972).

Le altre carte, come la cd. Carta di Venezia del 1964, di cui anche recentemente s'è celebrata una ricorrenza, non hanno mai avuto nessuna efficacia applicativa e rimangono un'esercitazione accademica, magari di un certo spessore, ma comunque un'esercitazione. La *Carta del restauro* del 1972 non è stata scritta da un politico, ma da un tecnico di vaglia come Cesare Brandi (qui ci sarebbero diverse precisazioni da fare), ed è a quella cui si fa riferimento per disciplinare l'agire nell'attività di tutela.

Purtroppo, ha un raggio d'azione limitato perché, ormai, è ampiamente superata. Difatti, tanto per dirne una, parla di tutela delle opere d'arte e non di beni culturali. Da quel lontano 1972 il mondo del restauro è cambiato completamente.

Quelli erano gli esordi. Non esisteva niente, o quasi, di quel che abbiamo oggi in materia di strumenti per la tutela. I tre centri CNR di Milano, Firenze e Roma sulle 'Cause di deperimento e Metodi di conservazione delle opere d'arte', erano appena nati e non esisteva ancora il Centro 'Cesare Gnudi' di Bologna. Esisteva l'ICR, nato nel 1939, ma era una struttura acerba, rispetto a quel che s'è fatto dagli anni Ottanta in poi. Capisco le critiche e le perplessità di questi giorni di chi opera sul campo, ma non bisogna aspettarsi risposte dalla politica su questioni del genere, perché sono proprie del fare tecnico. Per questo, nel 2010, da Segretario generale del Ministero dei beni culturali, avevo proposto di aggiornarla (un primo tentativo lo avevo fatto già nel 2001-2003, insieme a dei colleghi del Politecnico di Milano e de La Sapienza di Roma). Non c'è da farsene un vanto, perché fu una sconfitta ed evito, per pudore, di spiegarne le ragioni. Quindi, la proposta non può essere quella di buttare tutto quanto per aria e ricominciare da zero. Ma di guardare con consapevolezza al buono che è stato fatto fin qui e provare a migliorarlo. È l'unica soluzione possibile. Perché non è realistico pensare che la politica possa occuparsi di 'scarti' (la nozione di 'scarto' esiste e vale per i documenti d'archivio, art. 21) o di 'cocci' in maniera credibile. Anzi, può essere un'avance pericolosa. Può essere strumentalizzata per monetizzare anche la ricerca archeologica. C'è il rischio di aprire le porte alla speculazione più sfrenata, come fu dopo l'Unità d'Italia. Quindi, se la storia insegnava qualcosa, questo è il momento di tenerne di conto.

Il codice dei beni culturali non regola il fare, l'attività sul campo. Sono i professionisti della cultura a stabilire le regole. Bisogna quindi lavorare sul piano interpretativo come si è fatto con la Carta del restauro del 1972. Parlare di scarto è pericoloso: rischia di aprire le porte alla speculazione.

## 2.2 De-patrimonializzare?

**Cinzia Dal Maso**

Ringrazio Davide Quadrio perché ci ha fatto toccare con mano quel che dice la Convenzione di Faro, e cioè che i beni culturali non hanno un valore in sé, ma hanno un valore per come vengono vissuti dalle varie comunità che vi si riconoscono. Davide ci ha fatto vedere proprio come i beni culturali non sono solo materia, ma sono invece vita al 100%. Dopotiché, però, tu Davide hai detto: io, in quanto direttore del Mao, ho il dovere di conservare intatta la sua collezione per conto del Comune di Torino [vedi, p. 41, ndr]. Però se con una decisione – collettiva o meno – fosse possibile stabilire che un oggetto conservato nel deposito del Museo venga gestito diversamente, o anche venduto, a vantaggio di un altro tipo di operazione, ovviamente culturale, che al Museo viene ritenuta molto importante, perché non farlo?

Non è detto che tutto quello che possiede un Museo sia inamovibile. Oggi se un museo, o un'amministrazione (è chiaro che la decisione non la prende solo Davide Quadrio) decide di vendere, di alienare, di prestare, di scambiare un bene che possiede, questo avviene tra mille polemiche. Il *de-accessioning*, come per l'appunto lo chiamiamo oggi, è diventato un problema. Di questo si è discusso parecchio, soprattutto a seguito dell'epidemia da Covid, quando parecchi musei americani, anche semplicemente per pagare gli stipendi dei loro dipendenti, hanno deciso di vendere alcune opere. E si sta ancora discutendo: proprio ora l'com sta discutendo il proprio nuovo codice etico, valutando proprio questi temi.

**Salvo Barrano**

È possibile e sostenibile conservare proprio tutto del nostro patrimonio culturale, compresi i milioni di reperti seriali? Secondo me a questa domanda va risposto in modo negativo. È possibile superare il tabù dello scarto di quanto considerato bene minore/seriale, a vantaggio di una migliore conservazione e valorizzazione di ciò che davvero merita di essere preservato? A questa domanda va risposto in modo positivo.

Se partiamo dalla domanda base dei materiali istruttori: siamo tutti d'accordo nel conservare tutto? Io, personalmente, non sono d'accordo a conservare tutto. Credo sia da qui che dobbiamo partire. Avere il coraggio di rispondere o meno a questa domanda.

**Luca Zan**

Parlamo di *de-accessioning*? Però ho l'impressione che la mummia del Similaun sia un po' diversa dall'ennesimo frammento di anfora. Bisogna avere un attimo di attenzione. Vorrei evitare di cavalcare il linguaggio qualunque. *De-accessioning* è un termine che non mi piace, e non mi piace vederlo rivalutato in modo positivo. Il fatto che in una città come questa (Venezia) nel 2015 il neo eletto sindaco proponeva di vendere Klimt e altro per pagare e ripianare il debito del Comune di Venezia, ci deve allertare: quando in questo Paese si parla di queste cose, ci vuole molta cautela perché senno si rischia.

**Cristina Vannini**

Va sottolineato il problema della valorizzazione: perché è sì la valorizzazione economica, ma è anche il valore che io do a un oggetto in una società. E non parlo di comunità, ma in una società che oggi si sta sfilacciando, che sta perdendo un po' la linea dei valori in cui fino a ieri abbiamo creduto, cioè il fatto che adesso (non voglio mettere la geopolitica sul tavolo della patrimonializzazione) stiamo andando in una direzione in cui i nostri parametri valoriali stanno completamente cambiando, magari non i nostri, ma quelli delle nuove generazioni, di altre generazioni. Quindi questo de-patrimonializzare ho paura che diventi anche un rischio di de-valorizzare – in senso di valore intrinseco, significativo, semantico – il portato culturale di un oggetto, a seconda delle varie sottoculture che di volta in volta vengono a emergere. Quindi forse mi do un'altra risposta alla domanda che mi facevo prima. Forse anche tutti i concetti di prima non ci servono più, forse adesso ci servono perché per qualcun altro magari non ha più valore quel periodo storico, quell'approccio culturale, quella mentalità scientifica che ci porta a dare un significato anche alla miriade di coccetti.

**Carolina Botti**

Vorrei tornare alla domanda un po' più specifica che ci è stata posta. Fondamentalmente parliamo di beni seriali minori (non so se la definizione sia quella più pertinente, lascio ai professori qui presenti la definizione più pertinente) e io mi pongo la questione di come risolvere i problemi in un'ottica di multidisciplinarietà. Utilizzando il buon senso, credo che se alcuni oggetti a fronte di un'attività di studio e catalogazione sono stati definiti seriali e non aggiungono più valore né alla ricerca, né all'esposizione, ma al contrario creano problemi di tutela e di depositi, non vedo perché non possano avere una seconda vita mettendoli a disposizione di eventuali associazioni che ne consentano la fruizione. Oppure, osando un po', essere venduti ai privati, per farli diventare nella propria casa un oggetto di esposizione, di condivisione con i propri figli, con i propri amici, dandogli pertanto un valore superiore rispetto a un qualcosa lasciato in un deposito che costa e che non ha più valore né di ricerca né di esposizione. La questione quindi è: come si può realizzare ciò, utilizzando/adattando le regole che già esistono, condividendo buone pratiche per fare in modo che diventino prassi?

*De-accessioning* è tema caldo su cui, specie dopo il Covid, si discute molto. Dobbiamo rifletterci anche noi.

Dobbiamo davvero conservare tutto? Credo si debba partire da qui.

*De-accessioning*? Concetto complesso e controverso, che rischia di essere interpretato in maniera qualunque e pericolosa per i beni culturali.

De-patrimonializzare non deve significare de-valorizzare. E nella società contemporanea 'sfilacciata', il pericolo di de-valorizzare è reale.

De-patrimonializzare, cioè dare una seconda vita a oggetti seriali dopo lo studio e la catalogazione, può essere positivo. Come fare, magari utilizzando le regole esistenti?

**Francesca Benetti**

Io non sono neppure sicura che lo scarto sia davvero un tabù tra gli archeologi, dato che a livello operativo già accade. Sul campo, non si conservano davvero *tutti* i materiali risultanti da uno scavo, perché è impossibile. Ma dove ‘fermarsi’? Oltre ai manufatti, bisogna salvare gli ecofatti? Finanche il terreno, andando a conservare ‘sopra terra’, nei depositi, quanto era ‘sotto terra’? Non solo non ha senso, ma a livello logistico è chiaramente impraticabile. Dunque, a livello operativo lo scarto già si opera ed è una pratica legittima. Mancano, però, degli approcci operativi chiari e condivisi, perché oggi quello che viene scartato sta alla sensibilità scientifica personale di chi ha la direzione scientifica dello scavo, che può essere il concessionario, a norma dell’art. 89 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, o – in tutti gli altri casi al di fuori delle concessioni – il Ministero, nelle persone dei funzionari archeologi operanti nelle Soprintendenze.

Poiché non c’è un approccio condiviso, in situazioni diciamo un po’ ‘grigie’ – per esempio nel caso di scavi con livelli molto tardi – i materiali più recenti vengono sovente sacrificati. Magari si tiene un campione di ceramica ottocentesca/novecentesca, o magari della Prima guerra mondiale. Si tiene di frequente solo un campione perché i prodotti in serie interessano meno, e tuttavia conserviamo centinaia di migliaia di tessere di mosaico, e decine di migliaia di anfore. Ecco, tessere di mosaico e anfore – in fondo – sono comunque oggetti seriali. La mancanza di un approccio condiviso fa sì che la scelta ricada in capo al direttore scientifico e alla sua sensibilità, senza nemmeno l’obbligo di esplicitare in modo chiaro e inequivocabile cosa si sia scartato. C’è chi è molto interessato alla stratigrafia post medievale e novecentesca, e c’è invece chi non è interessato per cui tiene un solo campione e scarta il resto. Un approccio condiviso, per esempio con la semplice esplicitazione dei principi di scarto, sarebbe a mio parere auspicabile.

**Giuseppe Piperata**

La ragione del mio intervento è spiegare perché non mi è possibile esprimere un mio voto, un ‘si o no’ alle domande: «È possibile e sostenibile conservare proprio tutto del nostro patrimonio culturale, compresi i milioni di reperti seriali?» e «È possibile superare il tabù dello scarto di quanto considerato bene minore/seriale a vantaggio di una migliore conservazione e valorizzazione di ciò che davvero merita di essere preservato?». Sarebbe come chiedermi: Gesù o Barabba? Insomma, oltre al fatto che non mi piace la risposta secca, credo che la domanda sia posta male: non ci dà la possibilità di aiutarvi dando delle risposte o, in alcuni casi, rischia di farci dare delle risposte un po’ confusionarie. Perché mette insieme una questione che riguarda uno scenario amplissimo, estremamente importante, di teoria generale, di fondo, come: cosa intendiamo oggi per patrimonio culturale? È un problema specifico che riguarda la questione dei cocci archeologici nei depositi. Allora, se io devo dare una risposta alla prima domanda, che è una risposta molto importante, che va pensata eccetera eccetera, ovviamente mi devo allontanare dalla soluzione da dare al problema specifico. Se poi ci aggiungiamo pure il tema delle comunità di eredità, della partecipazione dei territori e delle comunità, che cosa è patrimonio culturale eccetera eccetera, inseriamo qualcosa che rischia di fare ancor più confusione. Perché la domanda sembra essere quasi posta per trovare una soluzione alla restrizione del perimetro della tutela, che sarebbe necessaria per risolvere il problema dei cocci, ma allo stesso tempo dovremmo tenere in considerazione le nuove aspettative, le nuove esigenze dei territori che richiedono più visibilità per poter dire cos’è patrimonio, e quindi allargarlo, quel perimetro. Ci vorrebbe un mago! Noi però non siamo maghi, siamo umani e quantomeno teniamo distinti questi tre punti, perché sulla prima questione io oggi penso che alla fine ancora dovremmo tornare a discutere.

Quanta storia dobbiamo mettere all’interno del concetto di patrimonio culturale? Non per tirar fuori il solito Faro che dice che recentemente siamo passati dal patrimonio culturale che era qualcosa di storico – il passato che ci viene dato e che noi dobbiamo portare verso il futuro – a un patrimonio culturale che oggi deve essere declinato come memoria del presente. Quindi una volta facevamo il Louvre, oggi facciamo il museo della cornamusa o della cipolla. E questo è un primo problema.

Se invece parliamo dei cocci, allora lì abbiamo un’altra questione, come scrivete anche voi benissimo nel documento: i cocci sono un problema che si risolve a monte, o *ex post*? Se lo dobbiamo risolvere a monte, dobbiamo capire cosa mettiamo dentro il perimetro della tutela. Quindi cosa si prepara a conservare un archeologo, nel momento in cui si mette a scavare? Non deve conservare tutto, la legge non dice che deve conservare tutto. L’archeologo sceglie cosa merita di essere salvato. Il problema giuridico forse si può porre dopo, cioè quando abbiamo già messo il cocci all’interno del patrimonio culturale. Ma il cocci, poi, lo possiamo dismettere. La legge Nasi del 1902 prevedeva un istituto che si chiamava ‘istituto del doppio’ e diceva che il ministro della Pubblica istruzione (perché ovviamente all’epoca faceva le veci dell’attuale ministro dei Beni culturali), su parere di una commissione di esperti, perché ovviamente non decideva lui, poteva usare i doppi o per fare degli scambi con i musei stranieri, oppure per venderli. Attenzione poi al discorso della vendita, ma poi se volete ci ragioniamo. Quindi il problema dei doppi, secondo me, va risolto in maniera diversa dal primo.

De-patrimonializzare: operativamente in archeologia si fa già ogni giorno, specie con i beni più recenti e seriali. Mancano però procedure condivise e lo scarto è a discrezione di chi dirige lo scavo.

È impossibile dare una risposta secca riguardo allo scarto dei beni minori o seriali. Sono due problemi distinti: lo scarto, e cosa intendiamo per bene culturale. Riguardo allo scarto: l’archeologo decide cosa conservare, la legge non dice che si deve conservare tutto. Riguardo alla dismissione di beni *ex post*, questa era già contemplata dalla legge Nasi del 1902. Ma dobbiamo tener presente che ogni bene culturale, anche un cocci, ha un valore economico che contribuisce a formare il patrimonio nazionale.

E poi c'è tutto il tema delle comunità, e ne possiamo parlare quando volete. Chiudo però su un punto, perché sono d'accordo con Roberto Cecchi: attenzione a banalizzare anche i cocci, perché è vero che sono un peso, però questi cocci fanno sempre parte di un patrimonio immenso al quale noi tendiamo a non dare un valore, e invece in altri contesti, in altre situazioni, in un contesto di mercato, un valore ce l'hanno. La Corte dei Conti da molti anni sta sostenendo che, per esempio, si potrebbe inserire il valore del patrimonio culturale come elemento di cui bisogna tener presente per valutare la stabilità economica degli Stati. E forse, se un giorno le agenzie di ranking ci mettessero dentro anche il valore del patrimonio, appunto del Colosseo e di tutto il resto, l'Italia non prenderebbe mai quei valori così bassi. Quindi, da questo punto di vista, rivaluterei un po' il problema dei cocci, anche se so che Daniele Manacorda non è d'accordo.

#### Roberto Cecchi

Abbiamo ben presente la ragione per cui siamo arrivati a questo punto, con un sistema di tutela che, per certi versi, è arcigno e per altri inadeguato. Perché abbiamo subito, come si dice, un trauma infantile grave. Dopo le liberalizzazioni postunitarie, quelle d'un'Italia appena nata, per quarant'anni fummo letteralmente depredati, restammo alla mercé di chiunque volesse portarsi via qualcosa. Tanto da lasciare stupito anche qualche osservatore straniero, nonostante ne fosse, in qualche modo, un beneficiario.

Quindi, sul punto, abbiamo i nervi scoperti. La difesa del patrimonio culturale è diventata una parte molto sensibile per la collettività, dopo i timori patiti in quei primi anni dall'unificazione. Per cui, alle volte, è inevitabile assistere a delle reazioni scomposte.

Il nostro sistema di tutela non si basa su un catalogo (nonostante esista un ufficio apposito). I vincoli sono pochi rispetto alla dimensione straordinaria del patrimonio, e non c'è un elenco generale di beni tutelati cui fare riferimento. Non si è voluto che ci fosse, ma sarebbe troppo lungo spiegare il perché (era una previsione della legge del 1902 e, per questo, sostituita in fretta e furia con quella del 1908).

Per il patrimonio pubblico (definito così, un po' sbrigativamente), il sistema sostanzialmente si basa su *ope legis* e presunzione di culturalità. E cioè, su degli automatismi che, con quattro parole, fanno ricadere il patrimonio all'interno di un regime di salvaguardia, che: 'sono sottoposte alle disposizioni del presente Titolo [le cose d'interesse artistico, storico, archeologico o etnoantropologico] fino a quando non sia stata effettuata la verifica di cui al comma 2' dell'art. 12 del Codice. Dunque, il vincolo (forse sarebbe meglio usare l'espressione 'dispositivo di tutela', ma 'vincolo' è più efficace) non c'è finché non ci sia stato un accertamento, un'assunzione di responsabilità esplicita.

Un accertamento tecnico discrezionale insindacabile che si fonda, per adesso, sull'idea che la tutela sia, prima di tutto, una tutela del 'documento', della 'testimonianza', del 'dato' (e poi, ma in subordine, di altro ancora). Termini che hanno informato diverse discipline, soprattutto dal secondo dopoguerra in poi e l'archeologia in modo particolare, col contributo fondamentale di Massimo Pallottino. Ora, se questa nozione rimane ferma (e non vedo, per adesso, come possa cambiare) la verifica dell'interesse, allorché venga esperita, distingue ciò che è d'interesse, e quindi tutelato, da ciò che non lo è. Il 'ciò che non lo è', se si vuole, è assimilabile a uno 'scarto'. Dunque, non c'è motivo d'introdurre delle nuove categorie, come 'scarto', appunto, o 'serialità' (una connotazione, par di capire, che porta allo scarto), parole che per poter essere pronunciate, dovrebbero comunque passare per le verifiche di cui si è detto. Dunque, diventerebbero altri termini destinati a ingenerare altra confusione, quando invece è chiaro come il sole come si fa a dire che cosa vale e che cosa no. Il passo successivo, a valle dell'esplicitazione del vincolo – e cioè, la messa in commercio del patrimonio seriale o di scarto –, è un azzardo. Perché, si sa, *la carne è debole*, e non escluderei che, per convenienza, si possa arrivare a dire che anche il Colosseo non è d'interesse. È un'esemplificazione portata oltre ogni limite del possibile, ma credo serva a comprendere quale potrebbe essere la deriva verso cui ci s'incammina.

In questo contesto, può accadere che una legge imponga – com'è accaduto per la parte architettonica – che per ragioni di bilancio dello Stato, queste verifiche debbano essere fatte tutte insieme, contemporaneamente, in un tempo risicato, per consentire la dismissione di beni immobili, decorso il quale scatta un meccanismo di silenzio-assenso.

A grandi linee, fu questo il meccanismo lucifero concepito dalla legge per le 'cartolarizzazioni' che, tra il 2002 e il 2006, la mia direzione generale e le soprintendenze di allora dovettero affrontare. Era uno strumento finanziario per la vendita di gran parte del patrimonio immobiliare pubblico, tutelato e non, per far fronte ad esigenze di bilancio del governo e ridurre l'indebitamento (è noto che adesso è ben superiore a quello di allora, nonostante le cartolarizzazioni).

Fu evitata la svendita, solo perché si riuscì a mettere a punto un sistema informativo che consentiva agli uffici di effettuare le verifiche da remoto in tempo reale, rispettando i tempi draconiani imposti dalla legge. Detto per inciso, lo Stato con quelle cartolarizzazioni finì in perdita (ma non per le società immobiliari), come si legge in una corposa relazione della Corte dei Conti (21 marzo 2006).

Dal 1908, il sistema di tutela opera per automatismi, con *ope legis* e presunzione di culturalità. Non serve parlare di 'scarti' e di 'serialità'. L'ipotesi di vendita dei beni culturali è un azzardo. Si rischia di fare come con le cartolarizzazioni degli anni 2002-06. Non è vero che tutto è vincolato. La maggior parte dei beni si trova in un regime di salvaguardia. Dunque gli strumenti per modulare l'esercizio della tutela ci sono. E comunque sono questioni che riguardano i tecnici, non i politici.

Gli accertamenti effettuati dalle soprintendenze in quegli anni furono ca. 45.000 (un lavoro straordinario). I due terzi dei beni sottoposti a verifica furono dichiarati di non interesse, smentendo gli automatismi della tutela (che, va ripetuto, valgono per tutte le categorie di beni: artistici, storici, archeologici o etnoantropologici), che fanno sembrare ‘tutto vincolato’ (come ho sentito dire anche qui).

Mentre non lo è. Al massimo, si può dire che il patrimonio pubblico, in larghissima parte, si trova confinato in questo regime di salvaguardia. Che è un limite e, al contempo, se si vuole, anche uno strumento di grande flessibilità.

Per capirci con un esempio, in una ricognizione effettuata più di dieci anni orsono, sul patrimonio tutelato, si accertava che i decreti di vincolo su beni immobili di natura archeologica fossero 5.674 (Fonte: ISCR-Carta del Rischio) e quelli su beni mobili, sempre d’interesse archeologico, 400.000, dislocati sull’intero territorio nazionale.

Un’inezia, rispetto alla dimensione reale che, sicuramente, conta diversi milioni di oggetti. Questo significa che la stragrande maggioranza del patrimonio archeologico (come anche di quello artistico e, in parte, architettonico), si trova sottoposto a un regime di salvaguardia. Non è vincolato. È in una condizione di *epochè*, di sospensione del giudizio, come direbbero i filosofi. Quindi, probabilmente, sarebbe il caso di ripartire da questi numeri per discutere della questione, prima di immaginare scenari apocalittici. Prima di coinvolgere la politica con domande inopportune. Prima di dare il destro a norme indigeribili.

Perché, comunque la si metta, la soluzione dipende dalla parte tecnica. Non si sfugge dalla responsabilità che ‘l’esercizio della tutela è espressione di stretta discrezionalità tecnica’, per riprendere le parole di un noto giurista.

Alla politica in questo momento, per la verità, mi verrebbe da chiedere altro e cioè, perché si sia speso l’equivalente di diverse finanziarie, per il restauro delle facciate di palazzi privati (per lo più di benestanti), mentre il territorio nazionale è privo di misure di prevenzione, quando si sa che per un buon 70% (!) si trova sottoposto a un rischio esiziale, il rischio sismico.

Insomma, a parte questa parentesi, ci andrei con i piedi di piombo, prima di toccare argomenti del genere e parlare di de-patrimonializzazione. Un depauperamento rispetto al ‘processo inclusivo, integrativo che amplia la sfera del patrimonio’, che si chiama, invece, patrimonializzazione. Affrontare temi di questa natura è, a dir poco, rischioso. Si sa come si comincia, ma non si sa dove si finisce. Il passo è breve tra ‘dar via i cocci’ e (s)vendere il Colosseo, tanto per riprendere il solito esempio. Tanto più che, come abbiamo visto, gli strumenti per modulare l’esercizio della tutela ci sono tutti. Quindila benedetta ‘sempificazione’ di cui tanto si parla e che tanto interessa, giustamente, al PNRR, non passa per innovazioni fulminee, strabilianti, ascrivibili a improbabili *magnifiche sorti e progressive*. Passa dal temperare la conoscenza approfondita del sistema esistente, con le nuove esigenze (in passato, evidentemente, non interessava più di tanto sapere quali e quanti fossero i vincoli archeologici).

Se ci fosse la volontà di farlo, non sarebbe affatto complicato portarlo a compimento (per mio conto, quella volontà non l’ho mai riscontrata nella parte politica). E lasceremmo alle generazioni a venire strumenti solidi su cui lavorare e non delle bandierine da sventolare. Una notazione a margine. Per rispondere ad alcune osservazioni che ho sentito, sul perché tante cose non siano state fatte. Per fare le cose c’è bisogno di risorse. E allora è bene sapere che fino a pochi anni fa, l’attuale MiC ha provveduto alla salvaguardia dello sterminato patrimonio culturale di cui disponiamo, potendo contare solamente sullo 0,21% del bilancio dello Stato, un quinto dell’1% (nell’ultimo decennio, per qualche fortunata contingenza si è potuto disporre di ben altre risorse).

#### Cinzia Dal Maso

Mi aggancio all’intervento di Roberto Cecchi che ha parlato del patrimonio immobiliare e delle cartolarizzazioni di cui tutti siamo stati testimoni [vedi p. 39, ndr]. La domanda è (ed è una delle domande contenute nel materiale istruttoria): perché siamo stati e siamo così disinvolti nel vendere il patrimonio immobiliare, e invece gridiamo ‘al lupo al lupo’ per il coccio?

Riusciamo a trovare dei criteri di valutazione che facciano sì che il Colosseo sia il Colosseo, e il coccio sia il coccio? Che si diano valori diversi a beni culturali che sono oggettivamente diversi? L’ha detto prima anche Salvo Barrano: il coccio non è il Colosseo. Riusciamo a distinguere e a trovare delle norme, o un qualcosa che ci aiuti a fare questa distinzione indispensabile?

Anche perché oggi una cassa di cocci viene valutata un euro. Si è detto che in altri mercati potrebbe avere valori diversi. Ma quanto può valere una cassa di cocci, per esempio, sul mercato cinese?

È possibile trovare criteri di valutazione per distinguere il Colosseo dal coccio? È una distinzione indispensabile per la sostenibilità del management dei beni culturali

**Davide Quadrio**

Non c'è una risposta alla domanda: vendiamo dei pezzi? Non posso neanche pensarla: noi siamo un museo civico, i nostri beni sono inalienabili. Certo che, se io potessi alienare 4/5 pezzi, e con quei fondi far vivere o produrre o costruire delle storie con degli oggetti di eccellenza che ho all'interno del museo, mi farebbe comodo, piuttosto che spaccarmi la schiena a cercare soldi, a trovare soluzioni. Credo invece importante sottolineare come l'Italia sostenga una situazione di protezione dei beni, o delle culture, materiali. Mi piace molto la locuzione 'culture materiali' perché riporta in qualche maniera a un universo culturale molto più specifico anche rispetto alla valenza che ha nel mondo del contemporaneo. Ma questo è un altro discorso ancora. Comunque lancio solo delle idee che poi spero qualcuno di voi riprenda.

**Enrico Ferraris**

Desidero innanzitutto ringraziarvi, perché da questa discussione sto imparando molto su un tema che finora ho toccato solo marginalmente, e lo sto facendo in un contesto operativo, come gruppo di lavoro.

Proprio per questo sento l'esigenza di porre una domanda che, credo, possa aiutarci a orientarci. Perché noi, in fondo, abbiamo un compito concreto da portare avanti.

Devo ammettere che comincio a fare un po' di confusione. Riprendendo le osservazioni del professor Piperata: cui prodest? Il nostro lavoro risponde a quale domanda, esattamente? [vedi p. 38, ndr].

Stiamo cercando di affrontare il problema che le Soprintendenze ci pongono – abbiamo troppi materiali, non riusciamo più a gestirli, trovate una soluzione per questo surplus? Se così fosse, allora staremmo parlando di un problema tecnico. Immaginiamo questo scenario, lasciando da parte il termine 'de-patrimonializzazione' – che è chiaramente una provocazione – e proviamo invece a considerare un problema concreto, da cui può nascere anche una possibile soluzione. In questo senso, la Convenzione di Faro ci offre un contesto utile, una cornice che suggerisce una direzione di lavoro.

Ma forse, invece, stiamo rispondendo a un'altra domanda: come tradurre in pratica il discorso di Faro sulle comunità? Perché sì, i musei oggi lavorano molto sulla valorizzazione, sull'accessibilità, sulla digitalizzazione, e su tante forme di partecipazione. Tuttavia, questa è una risposta diversa, a un problema diverso. I due temi sono collegati, certo, ma non coincidono.

Oppure ancora – e qui lo chiedo davvero – il nostro è semplicemente un esercizio di riflessione, una risposta a una tensione intellettuale? Cioè: stiamo discutendo sul concetto stesso di 'de-patrimonializzazione' dell'oggetto, come provocazione teorica? Se così fosse, allora il lavoro del gruppo assume una funzione più critica che operativa. E a quel punto, come ricordava anche Roberto Cecchi [vedi p. 39, ndr], dobbiamo chiederci: siamo nel 2025, questo problema è ancora attuale? O è un tema che abbiamo già affrontato più volte, e che rischia di diventare un dibattito autoreferenziale?

Personalmente, nell'ottica di orientare il nostro lavoro – perché dobbiamo arrivare a proposte e azioni concrete – sento la necessità di definire con chiarezza a quale domanda intendiamo rispondere.

Altrimenti rischiamo di produrre un bellissimo, ma dispersivo, florilegio di iniziative. Vorrei chiudere con un'osservazione. Fino a vent'anni fa, in un congresso di egittologia dedicato ai sarcofagi, si sarebbe parlato quasi solo di testi e di storia dell'arte. L'egittologia, avendo a disposizione una materialità ben conservata fatta di testi e immagini, aveva come linguaggi dominanti la filologia e la storia dell'arte. Solo più tardi l'archeologia ha cominciato ad avere un ruolo più rilevante. Nessuno, però, si occupava davvero di cultura materiale: non interessava, semplicemente. E di conseguenza, anche i musei raccontavano l'antico secondo quei codici.

Negli ultimi anni, invece – e parlo anche per esperienza diretta al Museo Egizio – l'archeometria è diventata un linguaggio completamente nuovo. Sta aprendo prospettive straordinarie, sia per la ricerca sia per la narrazione al pubblico. Oggi arriviamo a conservare anche il più piccolo frammento di legno, mentre in passato un egittologo non ci avrebbe prestato grande attenzione. Ecco, il punto che voglio sollevare è a monte: riguarda il momento della selezione. Non parlo dello scavo archeologico, dove le decisioni spettano al direttore dello scavo, ma del lavoro quotidiano del curatore e del team scientifico in museo. Nel nostro caso, al Museo Egizio, questa consapevolezza è molto presente. Siamo costantemente sottoposti a stimoli, ideologie, rappresentazioni esotiche, stereotipi che dobbiamo decostruire ogni giorno nel rapporto con il pubblico.

E allora ricordiamoci che, se c'è qualcosa di temporaneo, non è il frammento, ma siamo noi – e le nostre valutazioni del momento. Qualunque decisione prenderemo, come gruppo o come istituzioni, avrà effetti sulle generazioni future. Per questo, come avviene nel restauro, dovremmo sempre prevedere margini di reversibilità: la possibilità, cioè, di tornare indietro.

Perché, se guardiamo anche solo agli ultimi cinquant'anni, vediamo che ogni generazione ha cambiato linguaggi, priorità e modi di interpretare le collezioni. E queste riflessioni, che oggi ci sembrano così centrali, saranno a loro volta superate.

I musei non possono vendere opere per avere fondi da destinare ad altre iniziative. La protezione delle culture materiali nel nostro Paese funziona.

Superiamo gli aspetti ideologici e concentriamoci sugli aspetti operativo/pratici: cosa e come conservare? Ogni nostra valutazione è temporanea, mentre non lo è l'oggetto in sé. Le generazioni future subiranno le conseguenze delle nostre azioni temporanee che per questo motivo dovrebbero essere reversibili, proprio come nel restauro.

### Inti Ligabue

Rispondo alla prima domanda: è possibile e sostenibile conservare proprio tutto del nostro patrimonio culturale, compresi i milioni di reperti seriali? Per me la risposta è no, non si può tutelare tutto. C'è una sentenza del Tar del 2020 che recita: non si può vincolare tutto per tutelare niente o poco. Anche questa è un'affermazione piuttosto salomonica – e, sono d'accordo col dottor Cecchi [vedi p. 39, ndr], bisogna stare molto attenti sulle definizioni – ma sicuramente porta nell'ambito del rapporto con il privato che è un rapporto difficile e chiaramente complesso. Perché il ruolo delle istituzioni è quello di tutelare, giustamente, ma bisogna tutelare anche i rapporti con il privato, perché non tutti i privati sono tombaroli, evasori, anche se alcuni lo sono. Io non faccio questo mestiere, ovvero fare delle mostre e cercare di condividere opere e conoscenze, perché sono tombarolo. Lo faccio perché, ripeto, è stata un'ispirazione, un dovere, un senso di responsabilità, quello di non mantenere un patrimonio in un ambito esclusivamente privato.

### Jane Thompson

La mia esperienza in questo Paese – e rilevo un problema che è molto italiano – è la fatica, nell'ambito delle normative edilizie, di ottenere deroghe sensate. Pensate alle rampe per disabili: per fare una deroga, un funzionario pubblico si assume un rischio. Questo significa che, visto che è un paese che non paga molto bene i suoi funzionari pubblici – e qui vedo uno dei maggiori problemi di questo paese – e non li indennizza da responsabilità quando agiscono per l'organizzazione (ma questo problema si estende anche all'ambito privato – per esempio l'architetto che lavora presso uno studio spesso non è indennizzato), si favorisce la paralisi, l'inerzia. Si promuove la consuetudine a fare meno interventi, meno scelte coraggiose. Forse in alcune delle nostre discussioni dovremmo andare alla radice del problema, alle cause degli scenari. Nel momento in cui uno auspica un mondo più bello in cui c'è il coraggio di stabilire una gerarchia di importanza tra reperti, siti e luoghi, sta giocando con il fuoco in un paese che già oggi non è in grado di fare deroga con i vigili del fuoco, l'ASL ecc., perché tutto ciò richiede un atto di coraggio del singolo funzionario. È una questione di cui non si parla, però penso sia la causa di molte delle difficoltà dell'Italia. Lavoro molto in altre parti del mondo e trovo che questa sia una criticità che riguarda soltanto il nostro paese. Dico nostro perché anch'io ora sono cittadina italiana.

### Daniele Manacorda

Ho ascoltato molto. È stata una discussione ricca, anche se per lungo tempo ho faticato a seguire un filo rosso. Sono talmente tante le facce del problema, che non posso esprimere certezze. Né vorrei scambiare i desideri con le certezze. Mi sono ritrovato in molte delle cose dette da Roberto Cecchi, eppure – e non so se questo 'eppure' sia il termine giusto – io risponderei con una raffica di sì a tutte le domande che ci avete posto: È possibile superare il tabù dello scarto di quanto considerato bene minore/seriale a vantaggio di una migliore conservazione e valorizzazione di ciò che davvero merita di essere preservato? È possibile de-sacralizzare i beni culturali dalla loro materialità (e quindi dal loro valore patrimoniale)? etc.

Circa 20 anni fa mi trovai infatti a scrivere un articolo – uscito in una sede che nessuno conosce – in cui descrivevo che cos'è lo scarto nel lavoro dell'archeologo, tappa per tappa, fino a che l'oggetto non arriva in quei famosi magazzini in cui la responsabilità cade, a quel punto, sui funzionari dell'amministrazione. Nell'articolo mi domandavo perché se vado all'isola d'Elba posso comprare un cartone con 16 campioni diversi di minerali rappresentativi della geologia di quell'isola, mentre se vado a Ostia o Pompei non posso comprare un cartone con 16 frammenti amorfi di diverse ceramiche di età antica. Gli stessi frammenti che, quando ero ragazzo, a Ostia venivano usati dalla Soprintendenza locale per farci il cocciopesto per i loro restauri.

Quindi una serie di sì. Ma non tanto per motivi economici. Io non userei quell'argomento, che magari qualche politico troverebbe decisivo: 'perché ci costa troppo'. Perché ci costa troppo anche investire sulla scuola, sulla sanità, sui trasporti. Non mi pare un buon argomento, anche se l'uomo della strada lo coglierebbe immediatamente. I miei sì hanno motivazioni culturali, che sono molto più complicate. Noi viviamo calati ancora, anche se magari non ce ne accorgiamo, dentro un discriminio cronologico di carattere anagrafico rispetto alla produzione di certi manufatti che distingue l'antico dal medievale e moderno. È una cesura che ancora opera profondamente dentro ciascuno di noi, e certamente anche dentro le norme, nelle istituzioni. Noi, di fronte a una disciplina che in questi cinquant'anni si è aperta non solo al Medioevo, ma ormai ragiona e opera anche come archeologia del Contemporaneo in termini interessantissimi anche dal punto di vista concettuale, siamo bloccati da uno storicismo classicistico di matrice idealistica, perché questa è la realtà della cultura italiana, nonostante tutto: a destra, al centro, a sinistra, di sopra e di sotto. E questa cultura classicistica è quella che crea e alimenta il vero avversario, il vero ostacolo alla lezione di globalità e universalismo che nasce dalla consapevolezza dell'eredità del patrimonio culturale. Che nasce, credo anche, da una errata reazione, comprensibile ma culturalmente errata, al dibattito sulla valorizzazione che in questi ultimi 20 anni ha confuso tremendamente le acque. E il tutto è basato su un fortissimo elemento ideologico, secondo il quale la cultura e l'economia sono due sfere che non hanno rapporti, e se li hanno, li hanno conflittuali. Ma io non conosco un solo evento culturale nella storia dell'umanità che sia accaduto al di fuori della sfera economica.

Sì alla de-patrimonializzazione: una sentenza del Tar del 2020 dice che non si può vincolare tutto per tutelare niente o poco.

I funzionari pubblici non vengano messe nelle condizioni per assumersi responsabilità operative e l'esposizione al rischio: questo porta alla paralisi e questo è il primo, vero problema.

È necessario avere gli strumenti per fare un'operazione di scarto culturale, consapevole e responsabile, e superare la cultura della conservazione per sé, figlia di uno storicismo classicistico di matrice idealistica.



### 2.3 I beni culturali e i privati: il rapporto con le istituzioni pubbliche

Franco Milella

Nei rapporti fra soggetti pubblici e soggetti privati in questo paese – e aggiungo, visto che mi sono occupato di diritto comparato, anche in quasi tutti i paesi a cosiddetta democrazia latina come siamo noi – la separazione dell'interesse pubblico è un fatto quasi naturale, agito solo dai soggetti pubblici, mentre i soggetti privati sono considerati unicamente come percettori di vantaggio. In un convegno a Genova, alla Camera di Commercio, su questi temi della collaborazione pubblico privato, dovevo spiegare cosa si intendesse per forme innovative di collaborazione pubblico-privato, e per iniziare ho chiesto alla platea: quante forme dell'amore siete in grado di riconoscere? Era l'ultimo intervento della giornata e si sono svegliati tutti. Molti hanno pensato per immagini, sicuramente. Ne ho parlato per un paio di minuti e poi ho detto: nella normativa di questo paese il rapporto fra soggetti pubblici e soggetti privati corrisponde alla forma del matrimonio per interesse che è quella che dura di meno, perché se tu regoli il rapporto fra soggetti privati e soggetti pubblici come un rapporto separato, e il soggetto privato come percettore di un vantaggio, inequivocabilmente la conseguenza è quella della difficoltà. Allora il tema vero è che ci sono molte forme della collaborazione pubblico privata che possono generare restituzione di valore e quindi di risorse a tanta parte di quel patrimonio culturale, immobiliare o mobiliare, che è, diciamo, sottratto allo sguardo e alla sua attivazione civica, anche come elemento abilitante della qualità della vita delle persone, dei cittadini.

Inti Ligabue

Vorrei fare una considerazione sul ruolo dei privati relativamente ai beni culturali. Il fatto di vedere i beni culturali in ambiti non esclusivamente museali, può ispirare il privato. Parlo anche del mio caso personale, in quanto ho avuto il privilegio di vedere oggetti, beni culturali non in ambito museale, e ho sentito non solo il privilegio ma anche la responsabilità di condividerli. E dal momento che ho fatto questo negli ultimi 10 anni, è sicuramente qualcosa che vorrei portare al tavolo di discussione. Tra l'altro, favorendo le pubblicazioni non mie ma di studiosi, di archeologi che hanno potuto studiare questi oggetti e soprattutto condividerli con tutto il pubblico, dai curiosi agli appassionati agli studiosi stessi.

Ci sono diverse possibili forme di collaborazione pubblico-privato che possono generare restituzione di valore ai beni culturali, e quindi risorse per i cittadini.

Rapporto pubblica amministrazione/privati proprietari di beni culturali: più osmosi e meno politica del rifiuto. L'Italia deve garantire l'Immunity from Seizure per consentire di avere più prestiti dall'estero.

Io sono un collezionista ma, lo ripeto, il non mantenere un patrimonio in un ambito esclusivamente privato è stato per me un'ispirazione, un dovere, un senso di responsabilità. Ma, a parte questo sentimento romantico, il punto principale che vorrei condividere, l'unico punto che posso condividere con una platea così tecnica, è la difficoltà di un rapporto che dovrebbe invece essere costruttivo. In alcuni casi io stesso ho notato un ingiustificato pregiudizio verso i privati da parte dei funzionari pubblici, una complessità che poi porta anche a meno condivisione, porta a mantenere sommersa tutta una serie di beni che potrebbero essere condivisi.

Concludo con una questione più tecnica: nell'organizzare delle mostre, coprodotte con il Louvre o con il British Museum, ho riscontrato la mancanza di volontà di portare oggetti in Italia, in quanto l'Italia è l'unica nazione europea che non ha *'l'Immunity From Seizure'*. Ci siamo visti rifiutare dei prestiti importanti perché non potevamo garantire *'l'Immunity From Seizure'*. Quindi più osmosi tra pubblico e privato, e meno politica del rifiuto.

#### **Stefania Bisaglia**

Riparto da quel tabù della domanda, per collegarmi anche all'esperienza al Ministero della cultura dove attualmente mi occupo di circolazione di opere d'arte. Uno di questi per me riguarda proprio i beni archeologici di cui abbiamo parlato più volte oggi pomeriggio. Ed è una questione dalla quale al momento non si vede una via d'uscita, in particolare per un cittadino privato che possiede beni archeologici perché li ha comprati, li ha ereditati, o per mille altri motivi. E ovviamente escludiamo il caso dei tombaroli o scavatori clandestini, attività vietatissima. In questi casi, automaticamente, una persona viene vista con sospetto, tant'è che, agli uffici esportazione, la circolazione di beni archeologici è rarissima. Si tratta quasi sempre di opere d'arte, sculture, libri, documenti archivistici. I beni archeologici in circolazione in Italia sono pochi perché c'è questo principio di appartenenza statale, a cui poi la giurisprudenza penale ha unito questa *probatio diabolica* di dimostrare il legittimo possesso prima del 1909. Sappiamo tutti che ci sono state due guerre mondiali e quindi è impossibile o quasi impossibile produrre una documentazione probante il legittimo possesso.

È una questione sulla quale ci sono state varie proposte di legge, vari tentativi per uscirne. Ma in realtà, probabilmente, finché non ci sarà una norma che consenta l'emersione del patrimonio archeologico detenuto dai privati, io non credo che ne usciremo. Comunque tutte le varie ipotesi normative, leabbiamo viste anche adesso con il d.l. cultura, sono state sempre bocciate.

Una possibile soluzione, ipotizzata in Direzione generale, anche se non esente da criticità, potrebbe essere una collaborazione volontaria finalizzata all'emersione, ovviamente scudata dal punto di vista penale, a seguito della quale o lo Stato acquista o vincola, o il privato può disporre liberamente dei beni, che rimangano comunque tracciati. Questa potrebbe essere una soluzione, ma non sappiamo se passerà mai. Perché, insomma, come è emerso anche dalle nostre discussioni, i punti di vista sono diversi e sono conflittuali: la liberalizzazione estrema e lo statalismo più conservatore si contrappongono tra loro. Diversamente per le opere d'arte, sostanzialmente i quadri, questo tabù da parte del Ministero non c'è perché, nonostante si dica che l'ufficio esportazione blocca tutto, questo non è vero. La maggior parte delle opere ottiene il permesso all'esportazione, e ne viene bloccata una minima parte sulla base di criteri molto stringenti. Anche per quanto riguarda le mostre, sono molto rare le volte in cui effettivamente viene ritenuto pericoloso movimentare un'opera per la sua tutela. Vediamo esposte in mostre internazionali opere che passano sempre dal nostro Ufficio, per cui direi che sulle opere d'arte questo tabù non c'è. Un altro tabù, invece, è l'utilizzo dello schema dell'accordo sostitutivo di provvedimento. Approfitto della presenza del professor Piperata per affrontare questo argomento, perché l'accordo è uno strumento giuridico previsto, come sappiamo, dalla legge 241/1990, però è sempre visto con diffidenza. La Direzione generale archeologia, belle arti e paesaggio del Ministero ha provato, per esempio, a fare degli accordi proprio sulla circolazione di opere d'arte nel caso di fiere internazionali, per le quali risulta macchinoso che ogni stand con le sue opere vada all'ufficio esportazione e chieda il titolo. Nel caso, poi, che l'opera d'arte venga venduta, per l'uscita definitiva dall'Italia le cose si complicano. L'orientamento di siglare un accordo con l'ente organizzatore della fiera, è stato spesso visto con sospetto e difficilmente digerito dagli uffici ministeriali, perché sembra quasi che, se fai l'accordo, allora fai un favoritismo a qualcuno. Per l'accordo, sappiamo, ci vuole l'interesse pubblico, non devi ledere diritti di terzi. È uno strumento normativo introdotto dalla legge da molti anni ma, nonostante questo, non decolla perché c'è questa idea che, se fai l'accordo con qualcuno, ledì l'interesse pubblico. Questo per me è molto controproducente, perché allora il Ministero esercita sempre il solito ruolo oppositivo per cui non è dato sapere quando e come provvederà con sufficiente certezza. E il privato è in balia di questa incertezza perché i termini procedurali non sono perentori, a meno di non introdurre, anche qui, il silenzio-assenso, come previsto nella tutela paesaggistica. Però nel patrimonio culturale fortunatamente ancora non ci siamo arrivati.

La circolazione e il possesso dei beni archeologici da parte dei privati, continuano a essere guardati con sospetto: è un vero tabù. Le varie proposte di legge per l'emersione del possesso privato non sono mai passate. Soluzione praticabile: 'fiducia' verso le comunità e i singoli, con sistemi di collaborazione volontaria. Per le opere d'arte la situazione è migliore (per es. si autorizzano esportazioni e circolazioni), anche se lo schema di accordo pubblico-privato (legge 241/1990) è visto ancora con diffidenza.



Da sinistra: Rita Auriemma, Valeria Guerrisi, Stefania Bisaglia. In seconda fila, Roberto Cecchi

#### Jane Thompson

L'architetto Cecchi ha fatto interventi molto, molto pertinenti. Però nelle sue parole c'è un'eco di quella diffidenza verso i privati che io ho vissuto sulla mia pelle, cercando di contribuire all'avvio di una collaborazione pubblico-privato per Ercolano dal 2001 in poi (con il Packard Humanities Institute, ndr). Non ci sono parole per descrivere quanta fatica costava fare filantropia in questo paese allora. Cioè, uno doveva pregare lo Stato italiano di accettare montagne di generosità incondizionata. E questo è un problema ancora oggi. Io oggi mi trattengo, ma prima o poi perderò la pazienza e lo scriverò tutto sui giornali, perché è una cosa allucinante quanto possa essere difficile essere generosi in Italia. E parlo a nome di un team di italiani, perché siamo tutti spesso mortificati nel dover spiegare gli ostacoli all'attuazione di strategie condivise dell'ente pubblico responsabile, il Parco Archeologico di Ercolano, e della filantropia straniera.

#### Daniele Manacorda

Fatichiamo ancora a riconoscere che 'statale' non significa 'pubblico', perché sono due concetti diversi. E usiamo la parola 'privato' con una sfumatura sempre fondamentalmente negativa. Se proviamo a usare la parola 'cittadino', ci rendiamo invece conto che qui siamo tutti privati cittadini. La Costituzione riconosce il valore sociale della iniziativa privata: vogliamo o non vogliamo laicizzarci almeno un po' su questo aspetto e capire che, se noi coinvolgiamo la cittadinanza nella sua somma di privati – privati cittadini, associazionismo culturale, iniziative economiche e del terzo settore – lo strumento di difesa del patrimonio culturale, di trasmissione di quella civiltà di cui ci parla la definizione di beni culturali, sarà infinitamente più forte?

#### Enrico Ferraris

Vorrei sottolineare un tema che, personalmente, mi sento di proporre a questo gruppo di lavoro – e credo di interpretare anche un sentimento diffuso: l'importanza di mantenere un principio di contiguità tra pubblico e privato. Naturalmente, io parlo da una realtà come il Museo Egizio di Torino, che si muove su una scala del tutto diversa rispetto a quella che stiamo considerando in questa sede. Tuttavia, credo che alcuni meccanismi interni siano comparabili e possano offrire spunti utili per la nostra riflessione.

In Italia c'è diffidenza verso i privati e per questo è molto difficile fare filantropia (vedi le difficoltà incontrate a Ercolano dal Packard Humanities Institute per decenni).

'Statale' non è sinonimo di 'pubblico'. La Costituzione riconosce il valore sociale dell'iniziativa privata. Se coinvolgiamo i cittadini, la difesa del patrimonio sarà molto più efficace.

Considerare i principi di contiguità (tra pubblico e privato) e gradualità. Contiguità significa anche tracciabilità dei beni da parte dello Stato. Operare con gradualità consente di capire col tempo cosa funziona e cosa no.

Questo principio di contiguità, infatti, implica anche tracciabilità. Mi ricollego a quanto si diceva prima: possiamo immaginare diversi livelli di gestione e di responsabilità nella cura dei materiali, ma ciò non significa che chi esercita la tutela debba perderli di vista. Gli oggetti possono allontanarsi progressivamente dal centro – che può essere lo Stato – verso forme periferiche di gestione o di utilizzo, ma devono rimanere dentro un sistema che ne garantisca comunque la visibilità, la conoscenza e la possibilità di controllo.

Accanto alla contiguità, vorrei quindi proporre anche un principio di gradualità. Abbiamo molti esempi nel mondo da cui prendere ispirazione, ma alla fine toccherà a noi – a noi italiani – costruire un modello che funzioni nel nostro contesto. E, sapendo che stiamo affrontando qualcosa di nuovo, dobbiamo avere anche la pazienza di imparare facendo: di sperimentare, di verificare, di capire cosa funziona e cosa no. Il principio di gradualità serve proprio a questo: a segnare una direzione, ma anche a darci il tempo necessario per comprendere fino in fondo cosa rischiamo di perdere di vista mentre cambiamo.

#### Jane Thompson

Parto dal presupposto di un sistema pubblico che ha già troppo da fare, è sotto organico, e dove chi ha tante responsabilità è sottopagato, non indennizzato e così via. Se la soluzione per qualsiasi tipo di problema è di introdurre più complessità, cioè più strati di importanza e più capacità di entrare nel merito, questa a oggi è una sfida aggiuntiva. Questo significa che dobbiamo rivolgervi ancora di più ad altri attori, e aumentare la capacità degli enti pubblici di lavorare con altri.

Vorrei affrontare proprio questo aspetto sul quale ho molta esperienza, avendo lavorato sempre nel rapporto pubblico-privato in questo paese: in questa stanza c'è il classico scenario in cui siamo tutti quelli che stanno dalla parte buona, e non stiamo parlando dell'elefante nella stanza. Perché la mia sensazione è che stiamo parlando di qualcosa che è quasi un sogno rispetto ad alcune tendenze che vediamo in atto. Però dobbiamo a volte parlare anche dei reali meccanismi in gioco, quando la politica segue i propri interessi; e non solo i politici, se posso essere franca, anche le università seguono spesso i loro interessi e non gli interessi del luogo di cui si stanno occupando. E questi meccanismi possono produrre dei momenti veramente bassi.

Faccio due esempi: il primo è il Grande Progetto Pompei. Sono stata in audizione alla cabina di regia nelle fasi di avvio, e, fin dall'inizio, i criteri utilizzati per distribuire l'ingente somma disponibile non erano sempre stati in linea con ciò che era meglio per Pompei in quel momento. Conosciamo tutti la storia del Grande Progetto Pompei che ha attraversato diverse fasi, ma in quasi tutte si può dire che i parametri di 'velocità' e 'quantità' delle azioni venivano premiati prima della 'qualità' (rendendo problematica l'idea che si trattasse di un modello da replicare, concetto promosso da molti nel sollevo di non trovarsi più di fronte ad una vergogna internazionale). Pompei è una storia lunga e ricca, ma la porto come esempio per ricordare che chi è in prima linea lavora spesso in condizioni dettate da logiche che vengono da lontano, e che non sempre sono compatibili con le esigenze del patrimonio culturale o delle comunità locali. E in una società più 'ageista' che 'sessista', dove la meritocrazia non prevale abbastanza, pochi hanno le condizioni per promuovere meccanismi decisionali più sani.

Un altro esempio viene dalla mia esperienza in Lazio e in Campania, ma anche all'estero, e si tratta di un vero paradosso. Quando sono in gioco progetti di valore economico elevato, l'interesse a volte è maggiore quando sono finanziati da fondi pubblici perché le fasce meno nobili del mondo politico, delle istituzioni e della società in generale percepiscono che ci sono maggiori margini per intromettersi e trarre benefici di breve termine. Ironicamente, le donazioni benefiche che non passano attraverso bandi pubblici a volte finiscono per avere una priorità inferiore (e faticano ad ottenere un trattamento preferenziale) in quanto focalizzate sul lungo-termine e sull'"accountability". E questo è un altro messaggio che io vorrei trasmettere: ovvero, finché non riusciremo a superare questi paradosi come sistema, parlare di 'lavorare con altri' è davvero quasi una barzelletta.

E colgo l'occasione per notare che secondo me non è affatto un caso che le due esperienze più forti di partenariato pubblico-privato in Italia sono il Museo Egizio che, guarda caso, non si occupa di archeologia italiana, e la città antica di Ercolano, percepita allora come un sito archeologico di serie B che era la sorella brutta di Pompei e di cui nessuno si occupava. Basta guardare i bilanci – il prof. Luca Zan se ne intende perché ha passato giorni e giorni tra le carte – in particolare la stagione anni Novanta e all'utilizzo dei fondi. Poggiamarino e, viceversa, Ercolano. Oppure quando Buttiglione ha sottratto 20 milioni durante una campagna elettorale. Ci sono state stagioni tostissime e sono problemi che affliggono ancora numerosi siti ancora percepiti di serie B.

Il sistema pubblico nel settore del patrimonio è sotto organico e sovraccarico. La crescente complessità richiede maggiore collaborazione con attori esterni, ma questo spesso si scontra con l'"elefante nella stanza": interessi politici e istituzionali (inclusive le università) che prevalgono sugli interessi reali del patrimonio e delle comunità locali.

Il Grande Progetto Pompei è citato come esempio, dove la 'velocità' e la 'quantità' hanno a volte prevalso sulla 'qualità', creando logiche operative problematiche e in contrasto con l'idea di un modello replicabile.

Esiste anche il paradosso per cui progetti economicamente rilevanti ottengono talvolta un trattamento preferenziale con fondi pubblici, mentre il mecenatismo fatica a ottenere priorità. Superare questi paradosi è cruciale. Non è un caso se gli esempi positivi sono il Museo Egizio (collezione di archeologia non italiana) ed Ercolano (sito percepito come minore).

Allora, di cosa stiamo parlando? Una situazione tremenda? No. Lo era! Non dobbiamo essere senza speranza perché ci sono stati netti miglioramenti negli ultimi 30 anni (Io, per chi non lo sa, dal 2000 mi occupo della collaborazione con Ercolano della fondazione statunitense Packard Humanities Institute, che a oggi avrà impegnato oltre 100 milioni di euro per quel sito tra restauro, riqualificazione urbana, risorse per i ricercatori etc.). Negli ultimi tempi stiamo riscontrando quello che noi avevamo immaginato nel 2001. A quell'epoca per la maggior parte delle soprintendenze, il pubblico, i cittadini, erano un fastidio; e questo è già stato un percorso enorme negli ultimi 25 anni: il Ministero ha saputo aprirsi al suo ruolo sociale, culturale, e non solo di tutela e ricerca per pochi. Perché allora il privato – dal cittadino al filantropo - era solamente un disturbo, un lavoro extra, un mal di testa, non era un bene. La riforma del 2016 ha i suoi difetti, andrebbe fatto qualche ritocco (purtroppo spesso questo è il meccanismo, sia al livello locale che nazionale: quando si fa un passo avanti, una svolta nella giusta direzione, anziché mettere mano per perfezionare una riforma, a migliorare un quadro normativo, cambia chi è al potere e tutto riparte da zero) però uno degli aspetti molto felici per me sono stati gli istituti autonomi perché hanno avvicinato la capacità di decidere a chi conosce meglio le problematiche del patrimonio (i funzionari e professionisti sul campo) e chi ci tiene di più (il territorio). E questa, secondo me, è la parte più felice della riforma perché oggi – in verità ci abbiamo messo 15 anni – non c'è più il muro che circondava gli scavi di Ercolano (noi lo chiamavamo il 'Muro di Berlino') e faceva sì che i residenti vedessero un muro, e non il sito UNESCO. È stato abbattuto l'anno scorso, così oggi chi viene a Ercolano e passeggiava nella città moderna, finalmente vede il sito UNESCO. E abbiamo un ente pubblico, guidato da Francesco Sirano, che sta facendo quello che noi sognavamo da tempo come team incaricato dalla Fondazione Packard, che non ha mai voluto sostituire l'ente pubblico ma aiutarlo a trovare le sue ali. Si tratta di un apporto dal privato che è molto diverso dal Museo egizio di Torino. Infatti, trovare modelli per ciascuno scenario è faticoso: è sempre una strada in salita soprattutto visto in termini delle sabbie mobili in cui si trova un privato ospite in questo paese. Le sabbie mobili di cinque Soprintendenze diverse dal 2010 al 2014, a Pompei. Poi anche in tempi recenti col cambiare dei ministri ogni nostra conversazione, ogni tentativo di costruire qualcosa, viene azzerato. Cambiano i capi di gabinetto, tutti quanti, azzerato tutto di nuovo. Un paese così non può sostenere rapporti internazionali.

Ci sono questi problemi enormi che, secondo me, vengono anche a monte di diverse questioni che stiamo affrontando. Un altro problema è il ruolo del privato. Il privato in tutte le versioni, dal cittadino al filantropo, a una società commerciale. Penso che un altro pregiudizio riguardi l'art bonus. Ha fatto cose stupende e oggi non se ne parla più forse perché è un bagaglio dell'ex governo, ma almeno non l'hanno bloccato e questo è già fantastico. Però ora c'è la fatica di mettere in vista il progetto.

E qui parlo del nostro tema di oggi, ovvero dei siti e monumenti di serie B: qui il privato non è in grado di portare solo soldi, ma può portare capacità organizzativa, intersetorialità, progettualità. Il nostro ruolo a Ercolano non è mai stato: 'dollarì', ma è stato far sì che, nel 2001-04, i giovani potessero lavorare, perché all'epoca il Ministero non apriva le porte a nessuno sotto i 25 anni. Noi abbiamo fatto una cosa molto semplice: abbiamo assunto sotto i 30 anni. Io avevo 28 anni quando ho iniziato a gestire la collaborazione con Ercolano, ed ero l'unica straniera. La nostra mossa vincente è stata fidarci dei giovani professionisti italiani, e i giovani sono anche sotto i 25 anni, non solo sotto i 35 anni. Allora, il mio consiglio in questo contesto è di prendere esempio dalle esperienze in Gran Bretagna. So che ci sono tante pecche nel sistema anglosassone, tante agenzie, tanta frammentazione, ma il vantaggio di quella realtà è che tutti sono cresciuti con la cultura di 'lavorare con altri' e meritocrazia. Anche da parte dell'università, dei privati, degli studi professionali, c'è molta apertura e meno gradazioni di potere, anche molta più parità ai tavoli di confronto. Non ci sono tutte queste gerarchie che abbiamo in Italia, per esempio, anche sull'età, che se non hai i capelli grigi, spesso non vieni ascoltato. Penso che ci sia molto da prendere a esempio in quell'ambito. La mia esperienza al Ministero: quando ero al Consiglio superiore dei beni culturali assieme a Giulio Volpe, ero assolutamente stupefatta dalla percezione dell'interfaccia del MiC con il resto dell'Italia, che si concretizzava generalmente in una nostra verifica e approvazione del bilancio dei fondi che lasciavamo agli altri per restauri dei beni architettonici. Per questo noi, due volte l'anno, dovevamo approvare i criteri con cui si decideva di distribuire questa somma, e devo fare i miei complimenti perché all'epoca hanno aumentato tantissimo questi importi, e spesso le chiese erano in prima linea, e così via. Ma non c'era nel MiC una riflessione più complessa su 'con chi devo lavorare'. Se andassimo a guardare gli altri paesi, vedremmo che c'è proprio sempre un bel dipartimento dedicato a «potenziare altri che possono favorire gli obiettivi del nostro ente». Si dovrebbe riconoscere che questo concetto di gestione del nostro patrimonio pubblico è superato da quando tutto sta diventando heritage, e accettare invece che il nostro mandato numero uno diventa 'potenziare gli altri'. Poi ci occupiamo di quello che è già nostro. Scusate il lungo sfogo.

Nonostante le sfide, sono stati fatti netti miglioramenti negli ultimi 20 anni. La riforma del 2016 con gli istituti autonomi è un passo avanti fondamentale, poiché ha avvicinato le decisioni ai problemi; a Ercolano, ciò è simboleggiato dall'abbattimento del 'Muro di Berlino' che separava gli scavi dalla città moderna. Il privato può portare capacità organizzativa, intersetorialità, progettualità (es. Ercolano e Gran Bretagna) all'interno dell'ente pubblico. Il mandato principale del governo non dovrebbe essere l'esclusiva gestione del patrimonio, ma piuttosto il potenziamento degli altri attori.

**Franco Milella**

Stiamo parlando di una logica in cui non solo non è semplice sostenere la capacità di generare impegno civico, costruzione di beni comuni, approcci collaborativi, innovativi tra soggetti pubblici e privati, ma non appare semplice neppure l'interazione tra soggetti pubblici. Noi dobbiamo pensare che non esiste soltanto un tema di difficoltà di collaborazione pubblico-privato, esiste anche un tema di difficoltà di collaborazione pubblico-pubblico. E questo è un tema che ci deve porre obiettivi ambiziosi, ma avendo la cura di capire che gli obiettivi ambiziosi si perseguono con piccoli passi.

**Cinzia Dal Maso**

Quando noi parlavamo del privato visto come nemico, e delle difficoltà espresse anche da Inti Ligabue [vedi p. 43, ndr], ne parlavamo come di problemi reali. Una mia amica dirige un museo comunale e mi ha detto che diverse persone si sono rivolte a lei per collezioni ereditate, o ricevute in dono. Le vogliono restituire allo Stato perché si sentono quasi criminalizzate per qualcosa di cui non hanno colpa. Ma faticano a restituirle allo Stato perché, se si rivolgono alla Soprintendenza, sono trattati automaticamente da criminali. Insomma, è questo che noi oggi stiamo cercando di fare: riusciamo a ragionare in termini diversi, più fluidi e più collaborativi, per tutelare davvero il nostro patrimonio? Ma tutelarlo da cittadini, tutti noi cittadini uniti, e non solo come Stato visto come padre-padrone, e il cittadino come potenziale nemico.

Mi pare che la discussione stia procedendo nell'ottica di non guardare ai nodi, ma piuttosto alle connessioni tra i nodi. E ne sono felice. Anche perché, effettivamente, i rapporti pubblico/privato sono una questione di connessioni, di collaborazioni tra cittadini che si occupano di cose diverse a titoli diversi. Quindi vorrei chiedervi: come creiamo queste connessioni? E poi chiedervi di ragionare sui possibili usi e i possibili destinatari di questi beni culturali: con chi facciamo le connessioni, e per quali scopi? Si è parlato delle scuole, per esempio, e mi sono ricordata della mia amica Carmen Covito, una scrittrice di Castellammare di Stabia che a scuola aveva come preside Libero D'Orsi, lo scopritore delle ville di Stabia. D'Orsi portava tutti gli oggetti che trovava nei corridoi della scuola: quei corridoi sono stati il primo museo di Stabia. Carmen dice che quando vede un'anfora grida 'mammal!'. Perché loro, gli studenti, erano abituati a correre per i corridoi della scuola vedendo sempre tutti quegli oggetti, e avere il preside che gli spiegava continuamente cosa stava facendo. Ecco, questo è uno spunto: le scuole. Sono importanti. Ma ci sono anche i centri anziani, ci sono le carceri, e molto altro.

Esiste anche la difficoltà di collaborazione tra pubblico e pubblico, e non solo tra pubblico e privato

Riusciamo a superare l'idea che i privati sono nemici dall'amministrazione statale, e trovare forme di collaborazione affinché tutti i cittadini tutelino al meglio i beni culturali?

Come creiamo le connessioni pubblico-privato e con chi le facciamo? Per quali scopi?

**2.4 Le Fondazioni: uno strumento utile e adattabile?****Enrico Ferraris**

Vorrei spostare l'attenzione su un altro ambito e portarvi un esempio che, per esperienza diretta, conosco bene: quello del Museo Egizio di Torino. Quando il Museo Egizio è diventato una Fondazione, si è trovato ad affrontare esattamente gli stessi problemi di rapporto tra pubblico e privato di cui stiamo discutendo oggi.

Ricordo – allora ero ancora studente – che molti si chiedevano: «Se affidiamo a un soggetto privato una collezione che è sempre stata di una Soprintendenza speciale, cosa accadrà?». Le preoccupazioni erano molte: ci si domandava se un management di tipo scientifico sarebbe stato in grado di garantire la sostenibilità economica del museo, o, viceversa, se un management più orientato all'efficienza economica avrebbe potuto salvaguardarne la qualità scientifica.

Sono passati quasi vent'anni da allora. Da quando, nel 2013, sono entrato al Museo come curatore, ho potuto osservare come quel rapporto inizialmente rigido e perimettrato tra la Fondazione e la Soprintendenza – a volte difeso strenuamente da entrambe le parti – si sia progressivamente trasformato. Con la conoscenza reciproca, la consuetudine nel lavorare insieme e la volontà condivisa di fare bene, le due istituzioni hanno imparato a crescere insieme. All'inizio, infatti, nessuna delle due conosceva davvero questa nuova forma ibrida: una Fondazione privata con partecipazione pubblica. Era un modello inedito, che richiedeva tempo per essere compreso e per trovare un equilibrio operativo.

Con il passare degli anni è cresciuto anche l'organico del Museo, e con esso la capacità di gestire internamente molte attività di tutela. Le decisioni relative alla conservazione della collezione o agli interventi di restauro – che nei primi tempi erano quasi interamente di competenza della Soprintendenza – sono diventate progressivamente condivise. Il team scientifico del Museo ha cominciato ad accogliere restauratori specializzati, anche in ambiti estremamente delicati come quello dei papiri, e si è instaurata una collaborazione sempre più stretta: il restauratore della Soprintendenza e quello del Museo Egizio hanno iniziato a lavorare fianco a fianco, imparando l'uno dall'altro.

Oggi il Museo Egizio è una realtà che cerca costantemente di coniugare le proprie competenze con quelle dello Stato, collaborando con la Soprintendenza e valorizzando le rispettive specializzazioni.

È la dimostrazione che una relazione tra pubblico e privato, se fondata sulla fiducia e sulla conoscenza reciproca, può diventare una risorsa per entrambi.

L'esempio del Museo Egizio: dopo i timori iniziali, il rapporto tra Fondazione e Soprintendenza si è arricchito di fiducia e stima reciproca. Importanza di mantenere contiguità tra pubblico e privato.



Mariacristina Gribaudi e Daniele Manacorda

### Roberto Cecchi

Accenno all'esperienza della trasformazione del Museo Egizio di Torino in Fondazione, di cui mi sono occupato a lungo, fin dall'inizio. Come ho avuto modo di dire in passato, in diverse circostanze, la considero un'esperienza fondamentale per il nostro sistema museale (parlo solo di musei statali) perché, per la prima volta, si compie un'effettiva autonomia museale, lavorando sapientemente sul rapporto pubblico-privato, che si realizza utilizzando uno strumento del tutto innovativo (per allora, nel 2004) come la 'fondazione di partecipazione' (da non confondere con altri tipi di fondazione).

Uno strumento attraverso cui 'il ministero conferisce in uso il bene museale, comprese le relative dotazioni e collezioni, mentre gli altri fondatori debbono conferire "adeguate risorse finanziarie" per la costituzione del fondo di dotazione'. Per cui, alla fine, è il territorio, su cui il bene si trova, a fornire risorse e strumenti per il funzionamento della struttura museale. Mentre lo Stato rimane proprietario. Un proprietario silente, che si limita ad esercitare una funzione di controllo.

Perché è una soluzione così importante? Perché è l'unica (insieme ad un paio di altre) a dare effettiva autonomia museale, a dare spazio all'imprenditorialità che serve. Le altre non la realizzano affatto. Si è parlato parecchio, occupando militarmente le cronache dei giornali, che il MiC si sarebbe finalmente dotato di musei autonomi. Che, invece, autonomi non sono. Non basta che si preveda un consiglio di amministrazione per dire che un museo è autonomo.

Per esserlo, deve disporre di leve reali, come risorse finanziarie e personale.

Due leve, queste, che i cosiddetti musei autonomi statali ancora non hanno. Due leve che sono tuttora in mano al Ministero, all'amministrazione centrale. Risorse e personale non dipendono dai cd. musei autonomi, come invece accade per l'Egizio (dove anche il personale statale è transitato alla sfera privata della Fondazione), dipendono dal Ministero. Quindi, questi musei hanno un'autonomia, com'è stato detto autorevolmente, che al massimo può essere definita 'organizzativa'.

Ma, in fondo, si dirà, che importa? Il sistema tutto sommato funziona, fa numeri da capogiro. Ogni anno assistiamo a una crescita costante di visitatori. Ma le cose, purtroppo, non stanno così. Ciò che cresce sono solo i numeri dei grandi musei. Le superstar della cultura come gli Uffizi, il Colosseo, Pompei e pochi altri (una decina). Il resto è poco visitato se non per nulla.

La Fondazione Museo Egizio di Torino è un modello di rapporto pubblico-privato di effettiva autonomia museale; lo Stato ha solo attività di controllo. Il museo, strumento intelligente per la riconversione di Torino da città industriale a città della cultura. Esperienza da replicare in altre realtà territoriali, soprattutto coi cd. musei medi e piccoli, indipendentemente dalle loro qualità. Tutela condivisa e non de-patrimonializzazione

Andando a guardare un po' di dati, si osserva che quasi il 50% dei 37 milioni (mi riferisco a statistiche di qualche anno fa, tuttora aderenti alla realtà) di visitatori circolanti entra solamente in 8 dei circa 430 musei statali (l'universo museale nazionale, statale e non statale, è di circa 5000 musei). Si arriva a superare l'80% del totale con soli 65 musei. Questo, praticamente, significa che il 15% circa dei musei aperti soddisfa quasi completamente la domanda (statale). Sono i grandi musei ad assorbire la quasi totalità dei visitatori. E a crescere col crescere delle presenze turistiche.

Gli altri musei, piccoli e medi, da un punto di vista economico, sono in perdita (ma quale museo è in attivo con le risorse derivanti da bigliettazione?). Costano in termini di personale e di funzionamento delle sedi. Sono un peso, come ho sentito dire dai ministeri economici, da relegate a strutture di valenza locale.

Un modo come un altro per dire che bisogna lasciarle perdere. E per questo, più di una volta è balenata l'idea di disfarsene. Di darle, ben che vada, alle amministrazioni locali. Un gioco delle tre carte perché, alla fine, sarà sempre la parte pubblica a pagare quei conti. La storia dei musei autonomi nasce da qui, come ho avuto modo di toccare con mano. Dall'idea di disfarsi dei musei piccoli e medi, con la scusa di dover sostenere la 'valorizzazione' (non nel senso che abbiamo visto prima) delle eccellenze. Sarebbe un errore esiziale (credo tuttora, velatamente incombente) perché il valore del patrimonio di cui disponiamo si trova in questo tessuto connettivo.

Come ha ben sintetizzato André Chastel in una frase, parlando di un'Italia, quando dice che 'tutto è diverso, quando, grazie a una sorta d'incastro esemplare, la collezione s'iscrive nell'edificio che la città riveste, e queste tre forme di museo si rispondono mutuamente'.

L'esperienza del Museo Egizio di Torino dimostra che ci sono alternative praticabili e virtuose all'attuale sistema, incentrato sulla dipendenza dei musei dal sistema statale centrale (per quelli di altra natura il ragionamento è lo stesso). La realtà dell'Egizio, prima di questa recente trasformazione, la ricordo come una realtà polverosa, con pochissimi visitatori.

E, invece, entrando a far parte del progetto di conversione della città di Torino, da terra d'industria a città della cultura, il miracolo è riuscito. Accompagnato da altre iniziative, come la realizzazione del piano del colore (criticabile sul piano metodologico della teoria del restauro, ma estremamente efficace sul piano comunicativo, per indicare la via da seguire), che fa i suoi primi passi con l'architetto Brino.

Dunque, l'importanza di questa esperienza andrebbe valorizzata e replicata rigorosamente identica, non tanto per applicarla ai grandi musei che, quantomeno in termini di ingressi, funzionano e continueranno a funzionare, indipendentemente da tutto. Ma per quelli piccoli e medi (aggettivi che non hanno niente a che fare con le loro dimensioni fisiche) che si trovano alla periferia del sistema di fruizione, anche quando sono al centro di celebratissime città della cultura.

Devono essere i territori a dare loro strumenti e mezzi per il funzionamento. Ma non in forma di sponsorizzazione – che serve a quel che serve – ma per farne un volano per lo sviluppo dei territori, per la capacità che queste strutture hanno di generare capitale sociale. Quella risorsa cognitiva e relazionale in grado d'innescare crescita e modernizzazione, com'è accaduto a Torino. Dunque, per i beni culturali, la via è la tutela condivisa e non la de-patrimonializzazione.

#### Rita Auriemma

Io vivo a Trieste, e ho vicino a me l'esempio della Fondazione Aquileia. Quindi ho di nuovo un fulcro, un'area archeologica importante, sito UNESCO, e Fondazione. Si è riflettuto sui musei di Trieste. Trieste ha un sistema di 21 musei, uno più grande, gli altri di fatto più piccoli, ma tutti molto significativi e interessanti. L'idea della fondazione era balzata ma poi scartata. Perché non stiamo parlando di un grande polo museale. Attenzione, dunque, a quei 5000 piccoli musei.

Per esempio, io mi sono occupata dei musei del Friuli Venezia Giulia che ha 1 milione e mezzo di abitanti e 187 luoghi della cultura: pensare a delle fondazioni per loro, è diverso. Noi abbiamo un tessuto di musei – e questo l'arch. Cecchi lo sa molto meglio di me – che è fatto di esperienze e pratiche estremamente contenute, eppure potenzialmente molto ricche e vivificanti per i territori. Quindi anche lo strumento della fondazione a volte è veramente esplosivo, bisogna adattarlo, calibrarlo o reinventarlo per realtà che sono completamente diverse da quelle di cui stiamo parlando.

Lo strumento della fondazione è pensato per realtà molto grandi. Per musei più piccoli andrebbe ripensato, adattato o persino reinventato.

### Sara Bonini Baraldi

Vorrei collegarmi all'intervento dell'architetto Cecchi sul tema delle fondazioni, che sicuramente è un tema importante, e lo faccio sia come cittadina torinese da più di vent'anni, che come ex vicepresidente della Fondazione Torino Musei, Fondazione che gestisce i musei civici della Città di Torino. Perché è vero che in ambito statale l'unico esempio è quello del Museo Egizio, ma in ambito comunale esistono diversi casi di gestione museale tramite lo strumento della Fondazione di partecipazione, come per esempio la Fondazione musei civici di Venezia e la Fondazione Torino Musei. Però, effettivamente, riguardano tutti un patrimonio di estremo valore – sia culturale che economico che identitario – in cui tra l'altro intervengono dei grandi capitali che sono capitali privati, portati dalle fondazioni bancarie. Quindi, chiaramente, è un modello che può funzionare e funziona in quei contesti territoriali in cui sono rappresentati importanti capitali finanziari, e che sono stati tradotti in una funzione culturale e sociale tramite il modello della fondazione bancaria. Chiaramente, questo modello è difficilmente replicabile in altri contesti territoriali, benché sia un modello a cui eventualmente tendere, se si riescono a creare quelle condizioni. Questo per dire che il modello della fondazione pubblico/privata, e quindi della fondazione di partecipazione, è un modello molto complesso che risponde a determinate esigenze ma non ad altre. Credo che gli argomenti che stiamo discutendo in questo tavolo siano molti e molto ampi, e che esistano soluzioni e strumenti diversi per problematiche diverse. C'è bisogno di distinguere tra realtà eterogenee, altrimenti si creano continui cortocircuiti. Senza dubbio, se vogliamo parlare di relazione e di partecipazione pubblico/privata secondo il modello della Fondazione di partecipazione, possiamo dire che questo strumento è percorribile in quei contesti in cui sono presenti determinate condizioni, come nel caso dei grandi musei civici e statali, mentre risulta forse più difficilmente percorribile per la gestione e la valorizzazione di quei 'beni minori' di cui altri qui hanno parlato. E questo solo per distinguere i piani degli interventi e dei dialoghi, che altrimenti rischiano di non portare molto lontano.

### Franco Milella

Ovviamente sono d'accordo con Sara Bonini Baraldi, perché le scale di intervento e le scale di valore e la diffusione così vasta di patrimonio 'inutilizzato', quindi non agito, pone dei problemi di interpretazione. Cioè, è chiaro che l'esempio dell'Egizio non è un esempio replicabile per sé, fa capo non a un processo alchemico, ma a un processo di maturazione in cui la collaborazione è stata continua in forma di coprogettazione sostanziale, al di là delle forme. Per altro, lo dico chiaramente, proprio sul tema delle fondazioni di partecipazione in ambito culturale, almeno io ho la consapevolezza, avendo fatto un'attività di censimento su questo, di almeno 115 fondazioni di partecipazione che da tre anni fanno soltanto consigli di amministrazione, e sono anche sede di rifugio di consiglieri comuni piuttosto che di altro. Quindi, non dobbiamo parlare di modelli di ingegneria istituzionale. Io vi porto la mia esperienza sulle forme innovative di collaborazione pubblico-privato, i cosiddetti 'partenariati speciali' di questi ultimi sette anni, sui beni del patrimonio culturale minore – ma non solo – in cui le cose che emergono sono fondamentalmente tre.

1) Non possiamo, in ambito culturale in generale, adottare forme esecutorie, i contratti non possono essere chiusi. La cultura cresce, si anima e verifica la propria solidità in termini di rapporto inclusivo, di soggetti e di attori, esclusivamente se si basa su principi di collaborazione aperta e, aggiungo, alla pari. Non sto parlando di 'alla pari con tutti', perché esistono delle forme di responsabilità di tipo scientifico. Ma su 30 casi di applicazione di partenariati speciali prima ai sensi dell'articolo 151 del previgente codice dei contratti, e poi dell'articolo 134 del codice vigente, emergono dei tratti comuni straordinari. Per questo mi sono convinto che contratti di collaborazione 'in formazione progressiva' sono in grado di alzare sempre di più l'asticella sulla base dei risultati effettivamente conseguiti. Perché il tema è questo, l'idea di adottare forme adempitive contrattuali chiuse, modelli di ingegneria istituzionale prima di avere il contenuto. E lo dico anche qui in maniera molto chiara: non è un problema di forma giuridica del soggetto privato. In quarant'anni ho incontrato molte imprese for profit che facevano cose not for profit, e molti soggetti che oggi entrano nel Codice del terzo settore (CTS) e che spesso, per una questione anche di sopravvivenza, erano costretti ad avere un approccio molto profit. È un problema di costruire modalità di collaborazione che si basano sulla natura del contenuto e dell'obiettivo a cui tendere. Noi abbiamo questo difetto di volere avere delle tassonomie chiuse. Persino il Codice del terzo settore, all'articolo 5, presenta la declinazione di tutte le attività che possono essere incluse come attività di interesse generale ai sensi del Codice del terzo settore. Dopo sei mesi dall'entrata in vigore del CTS qualcuno ha detto: ma i processi di design partecipativo per la rigenerazione urbana, si collocano in una di quelle lettere dalla A alla Z? Non ci sono, e non perché fossero finite le lettere dell'alfabeto nell'elenco dell'art. 5, ma perché tassonomie chiuse, nell'epoca della complessità e del cambiamento continuo, non creano chiarezza ma dondolano la confortevole culla dell'adempimento formale, alimentando disinteresse sul merito delle questioni;

Altri esempi di successo in ambito civico: Fondazione Musei Civici di Venezia, Fondazione Torino Musei. Collezioni importanti dove intervengono capitali privati molto grandi. La fondazione è un modello complesso, non adatto a tutte le esigenze.

Fondazione Museo Egizio nasce da un processo di collaborazione e co-progettazione sostanziale. Molte fondazioni culturali sono solo ingegneria istituzionale. Tre punti fondamentali per la gestione dei beni culturali immobili: 1) no a contratti chiusi e standard, ma contratti 'su misura'; 2) guardare alla natura della collaborazione più che alla forma giuridica del privato; 3) collaborazioni di lunga durata. La cultura ha bisogno di reinterpretazione contemporanea, così che tutti i cittadini vengano coinvolti.

2) il nostro Paese, non solo nel settore culturale, vede i soggetti privati esclusivamente come percettori di vantaggio, destinatari di sovvenzioni/aiuti o contraenti di appalti. È difficile costruire una solida cultura del 'bene comune' se la regolazione dei rapporti tra pubblica amministrazione e privati, sui beni del patrimonio pubblico, è tutta chiusa nel rapporto prezzo contro prestazione, o nella concessione di diritti esclusivi di sfruttamento economico dei beni, lasciando ai soli soggetti del terzo settore una qualche possibilità di attivare forme di collaborazione di interesse generale, pure fortemente condizionate. In tanti paesi europei (Francia, Spagna, Germania, Paesi Bassi, tutti i paesi nordici e quelli di Common Law) si guarda alla natura, all'oggetto della collaborazione pubblico-privato, non alla forma giuridica del privato. Potrei parlare per ore dei *public services mutuals* del Regno Unito, piuttosto che dei *Partenariados público-comunitarios* spagnoli o della consolidata cultura della cogestione, i ridotti formalismi e la maggiore attenzione al vincolo di scopo delle collaborazioni pubblico-privato nei paesi nordici. Piuttosto che 'titillare' gli operatori economici solo sulla convenienza e la profitabilità degli investimenti, o sul prezzo di servizi 'aggiuntivi' appaltabili per la fruizione del patrimonio culturale. Sarebbe più semplice creare il vincolo di scopo degli utili al reinvestimento nelle operazioni di valorizzazione di beni culturali oggetto di processi di collaborazione partenariale, come ho praticato nei 'partenariati speciali', la gran parte dei quali peraltro non sono obiettivamente interessanti per soggetti che agiscono esclusivamente per ragioni di convenienza economica e profittevolezza;

3) la durata della collaborazione è essenziale. Quel che accade ad Ercolano con la Fondazione Packard è possibile anche in ragione della durata della collaborazione. Contenuti evolutivi non predeterminati in un arco temporale adeguato, in una collaborazione aperta basata su co-progettazione sostanziale e non formale, consentono sperimentazione, correzioni di rotta lungo il cammino, flessibilità operativa, programmazione per fasi anche di elevata complessità, e soprattutto alimentano il consolidamento della riconoscibilità del valore dei beni culturali per le comunità di riferimento, che fa la storia dei luoghi della cultura su scala planetaria.

Quindi diciamo che l'esito della condizione di abbandono, che considero un'emergenza nazionale, di tanta parte del patrimonio culturale immobile, ma anche dei beni pubblici 'non culturali' patrimonio pubblico, deriva da questa impostazione molto predittiva. I contratti, cioè, non sono soltanto uno scambio di un prezzo contro una specifica prestazione, non sono soltanto la concessione di un bene contro una specifica prestazione. E singolarmente la questione dell'abbandono nasce anche dal fatto che, specularmente ai contratti a quello che è scritto sull'art. 12 della legge 241/90 - purtroppo sono costretto a citare un po' di norme sugli atti pubblici, sugli atti amministrativi in cui bisogna regolare la percezione di un vantaggio per il soggetto privato - alla fine funzionano soltanto quando ci sono cose di particolare rilevanza economica. La rilevanza culturale è un'altra storia.

Non voglio dire che 'ogni scarrafone è bello a mamma soia', come si dice, ma c'è una quantità di beni minori che, se agiti, possono diventare fattore di emancipazione delle persone e probabilmente anche co-costruttori di comunità. Questo si fa se si costruiscono processi di collaborazione aperta, fiduciaria, generativa, e se c'è collaborazione alla pari, in coprogettazione sostanziale, al di là di qualsiasi regola e di qualsiasi codice. È questo il processo che è alla base di sperimentazioni continue, per tentare di correggere il tiro. I contratti esecutori, anche alcuni standard museali, non consentono questo, consentono solo i servizi aggiuntivi, lo sbagliettamento, la visita guidata.

La cultura e gli oggetti culturali hanno bisogno di reinterpretazione contemporanea in maniera tale che tutte le persone, anche chi non capisce nulla di cultura, si interessino, ne facciano elemento di identità e siano in grado di costruire un processo inedito di emancipazione di se stessi e delle persone che hanno accanto.

### **Argomento 3 Linee di policy e possibili azioni per il futuro**

#### **3.1 Un patrimonio sostenibile: approcci teorici per un mondo contemporaneo complesso**

**Jane Thompson**

Guardiamo ora agli inventari. Siamo un paese che ama attribuire numeri alle cose, vedere nelle schede delle bacchette magiche. È normale perché, se dai a una cosa un numero, riesci a gestirla; ha un nome e un numero e un luogo preciso. Il problema è che, lo sappiamo, mai come oggi tutto sta diventando heritage, tutto è interconnesso ma, in realtà, siamo soltanto bravi a tutelare i nodi, non le connessioni. E qui forse, nel quadro legislativo, si potrebbe riuscire a parlare in modo più sofisticato delle connessioni tra le cose e i valori culturali a loro attribuiti. Perché questo cocciò è sempre grigio e noioso, senza nessuna indicazione affascinante; però è in una connessione particolare con una parte del mondo o con un'altra. Perché magari è arrivato qui da noi lungo la via Egnazia? Per questo motivo le connessioni sono le nostre spiegazioni. In tutti i paesi in cui ho lavorato, questo aspetto delle connessioni emerge a fatica. Ho avuto il privilegio di collaborare con un collega di UNESCO ora è in pensione qui a Roma l'architetto Giovanni Boccardi, un grande cervello pensante che quando lavoravamo sulla Sustainable Development Policy dei siti UNESCO mi ha introdotto all'idea che dovremmo affrontare il patrimonio culturale come una mappa di curve di livello in cui c'è variabilità di intensità. La premessa è che c'è heritage ovunque e, se siamo bravi, presto non ci sarà più un dipartimento di heritage, perché tutti i ministeri si occuperanno di heritage come parte del loro 'core business'. Così noi andiamo a casa perché tutti stanno risolvendo i problemi per noi!

Passare dall'ontologia dell'inventario dei beni culturali all'ontologia della narrazione. Tutelare le connessioni più degli oggetti. Lavorare in modo intersetoriale; cercare soluzioni fuori dal proprio ambito.

Un altro tema: molti stimoli, secondo me, li possiamo trarre guardando fuori dalle nostre bolle d'aria. Dovremmo guardare a quegli enormi campi di ricerca che uniscono tutti i settori e che ti obbligano a lavorare in modo diverso, intersettoriale. Poi, ultimo suggerimento sui beni naturali: tutto quello che noi stiamo dicendo – cosa teniamo, cosa lasciamo, gestire i cambiamenti – nel settore dei beni naturali, dell'ambiente, è tutto affrontato in modo dinamico. Da sempre le specie fioriscono, migrano, hanno fasi, stagioni difficili, siccità. Ci sono tanti strumenti là fuori, e noi invece guardiamo sempre il nostro ombelico. Dobbiamo guardare fuori. Questi sono i miei appelli, forse un po' brutali. E scusatemi se non ho fatto proprio una proposta precisa per l'argomento di questa sessione.

#### Enrico Ferraris

Vorrei riprendere un'immagine che mi ha colpito moltissimo quando Jane Thompson ha parlato delle 'isometriche di intensità' [vedi p. 52, ndr]. È un'immagine potente, perché descrive bene il fatto che esistono gruppi di oggetti con pesi diversi: alcuni oggi appaiono meno rilevanti o meno impattanti per la ricerca, mentre altri risultano centrali. Ma questa stessa idea può essere estesa anche alle persone e ai contesti che ruotano attorno agli oggetti: a un intero ecosistema di attori che intervengono a vari livelli e con ruoli diversi.

Un esempio fra tanti: penso agli artigiani che collaborano oggi con il Museo Egizio. Il nostro lavoro si sta orientando sempre di più verso l'archeometria – lo studio dei materiali e delle loro storie – e quando raccontiamo, per esempio, il legno e le scelte tecniche degli artigiani egizi, ci accorgiamo che un falegname contemporaneo spesso può fornirci interessantissimi spunti sul lavoro del suo antico collega, dicendo magari: «Avrei fatto anch'io così». Quella voce, quella competenza viva, diventa allora un nuovo canale per raccontare la materialità antica e per rendere tangibile un sapere che attraversa i secoli.

Possiamo quindi immaginare una serie di 'isometriche' che non rappresentano solo gli oggetti, ma anche le persone che li interpretano e li fanno parlare. A un'estremità troviamo le aree di maggiore intensità scientifica e specializzazione; da lì, gradualmente, ci si apre verso altri mondi – artigiani, professionisti, volontari, comunità – che possono diventare attori e interpreti a pieno titolo, capaci di ampliare il racconto al pubblico e di dare nuova vita alla conoscenza dei materiali e delle tecniche del passato.

#### Mariacristina Gribaudi

Vorrei fare una premessa necessaria per capire il mio ragionamento. Io sono presidente della Fondazione Musei Civici di Venezia, però provengo dal mondo della fabbrica. Quando sono arrivata a Venezia, al MUVE, vedo questi meravigliosi musei – ben undici per una superficie di 48.000 mq e con oltre 700.000 opere d'arte – e non riuscivo ancora a vedere il museo che io ho sempre immaginato come la fabbrica del nostro passato, frutto della fatica e del sudore delle donne e degli uomini di un tempo.

Sono fermamente convinta che le fabbriche di oggi saranno i musei di domani. Per questo dobbiamo prendercene cura, mettendo in rete quelle che sono le conoscenze e il *know how* delle persone che lavorano all'interno dei beni culturali, che sono tante, ai vari livelli. C'è un grado di eccellenza incredibile all'interno delle sedi museali, nella fondazione che io ho l'onore di presiedere, a mio parere, scarsamente percepito da chi governa. Io stessa non lo percepivo così elevato, pur essendo un'appassionata d'arte, una frequentatrice di musei, e questo tavolo e gli interventi che ci sono stati ieri e oggi, lo dimostrano.

Noi, nel 2024, abbiamo promosso, pensate, oltre 3.000 attività educative. Perché per far vivere i musei e farli frequentare è fondamentale creare una nuova generazione che sappia apprezzare la bellezza, che capisca la fatica della conservazione ecosostenibile della bellezza. Abbiamo coinvolto oltre 45.000 persone, tantissime, avvicinando bambini, giovani e anziani, cercando di far passare il concetto della divulgazione della cultura, perché la cultura deve essere un bene a disposizione di tutti. La più alta forma di democrazia.

Musei significa anche i loro immensi depositi, che devono essere aperti. Ed ecco perché ad un certo punto abbiamo deciso di voltare pagina, in una logica completamente diversa da quella autoreferenziale tipica di una città come Venezia e diffusa anche ai Musei Civici, che li volevano patrimonio di pochi, con i depositi chiusi e non messi in condivisione con il territorio. Il primo passo da fare era affidarsi alle eccellenze che avevamo all'interno del nostro sistema per andare alla scoperta di questi tesori nascosti. Ho iniziato anche io a fare un giro nei nostri depositi, continuo a farlo spesso con i miei curatori e conservatori, perché sono i primi a dirmi quello che vale e quello che non vale. Il Mantegna che abbiamo recentemente trovato è un caso lampante di quanto vi sto dicendo. Vi assicuro che, quando mi sono trovata di fronte al curatore Andrea Bellieni che me l'ha portato, era una crosta nera, cioè è veramente complicato capirne il valore che celava. Eppure, questo uomo, che vive praticamente per i musei e per i depositi (ma come ho citato lui potrei citarne altri), ha confermato la sua eccellenza, il suo talento di vedere quello che altri non avevano visto. Quindi credo che il primo passaggio fondamentale per valorizzare i nostri sistemi museali sia riconoscere il valore delle persone che lavorano all'interno dei beni culturali.

Individuare ecosistemi di attori con competenze diverse (es. artigiani per racconto di materiali e processi di lavorazione), capaci di offrire nuove interpretazioni e di ampliare le modalità di racconto al pubblico, in dialogo con la curatela scientifica.

I musei non sono altro che le fabbriche del nostro passato. Le fabbriche di oggi saranno i musei di domani e quindi dobbiamo prendercene cura mettendo in rete il *know how* degli operatori e apprenderlo al territorio, depositi compresi. E dobbiamo riconoscere l'alto valore di chi lavora all'interno dei beni culturali.

**Rita Auriemma**

Poiché voi ci chiedete delle cose molto precise, io sono di nuovo la manovale, quella che si muove a livello zero: criteri, usi, regole, appunto, per una nuova gestione dei beni etc. Anche scelte da farsi. Ma chi fa queste scelte? Già le linee guida dell'Icom sono una buona pratica interessante: esperienze e linee guida elaborate da chi ha autorevolezza e ha messo in pratica delle regole sul campo. Ma io voglio ricordare una cosa, non dovrei ricordarla io, ma coloro che l'hanno pensata, e cioè Daniele Manacorda e Giulio Volpe: c'è stata una bellissima visione che qualche anno fa è stata anche presentata, quella dei Policlinici dei beni culturali. Io qui la richiamo, perché quella era la visione non di un comitato scientifico, non un gruppo di autorità autoinvestito, ma veramente di una comunità di persone che hanno interesse, competenze, amore, emozione per i beni culturali, che potevano occuparsi di tutta la filiera del patrimonio. Ditemi poi – magari Daniele Manacorda me lo può dire – se era stata interpretata bene questa loro visione, cioè uno scambio di competenze per cui la Soprintendenza e il Ministero a fare la ricerca, l'università a fare anche una tutela proattiva, e le associazioni, i portatori di interesse a occuparsi della tutela (ma anche la Soprintendenza) e della valorizzazione. Insomma, una sorta di rapporto osmotico che vedeva nella 'partecipazione', ancora una volta, la parola chiave orizzontale, molto ramificata, molto articolata, ampia. Non so se quello strumento, che era anche una visione, un concetto importante, potrebbe essere ripreso per individuare chi poi queste scelte, queste e tante altre, tanti altri interventi, tante altre attività che riguardano i beni culturali, può farle. Perché, anche in questo campo, quella configurazione poteva forse dare un contributo importante.

**Daniele Manacorda**

Penso che un tema fondamentale sia la questione della mentalità: dei singoli, di ciascuno di noi, e delle istituzioni dentro le quali i singoli si trovano a operare, con le coercizioni che subiscono. Questo vale per mia esperienza all'università, figuriamoci nella pubblica amministrazione. Sono organizzazioni basate sulla diffidenza verso il cittadino, e di fatto sul non riconoscimento del suo ruolo. Ovvivamente non dobbiamo, non possiamo generalizzare. Ma questa mentalità che promuove o frena le iniziative, tendenzialmente penalizza le qualità. Mariacristina Gribaudi ci ricordava quanta qualità c'è ovunque, basta che apriamo una porta [vedi p. 53, ndr]. E io continuo a pensare che la qualità dei singoli, anche quando coartata dalla mentalità delle istituzioni in cui si trovano a operare, possa fare molto, perché molto è cambiato in termini di mentalità da almeno 15 anni. Come archeologi, ora parliamo di archeologia pubblica: un termine che prima non esisteva perché non esisteva la cosa. Abbiamo sentito che le norme ci sono – ce l'ha ricordato più volte Giuseppe Piperata – ma come dargli vita? Sono stati ricordati i Policlinici del patrimonio culturale, che mirano a questa idea bellissima, un uovo di Colombo, che è quella di mettere insieme competenze e abbattere steccati paralizzanti. Ma le competenze hanno due volti, e non basta la competenza di sapere come stanno le cose. Io penso che la vera competenza sia sapere come quelle stesse cose potrebbero stare. Voglio dire: che ci faccio con queste competenze? È, semplificando, la distinzione tra il concetto di erudizione e il concetto di cultura. Sapere tante cose, e sapere a che cosa servono o potrebbero servire. Penso che dobbiamo lavorare su questo, altrimenti la competenza finisce per diventare uno scudo per sottrarsi alle responsabilità e escludere la partecipazione, mentre noi abbiamo bisogno come il pane delle competenze che si interrogano continuamente su come usarle per il bene di tutti.

Detto questo – è un pensiero banale – forse per muovere le acque potrebbe essere utile una pressione, in questo caso verso il Ministero della cultura (ma non dimentichiamo l'infinita rete degli enti locali che a diverso livello gestiscono un patrimonio fondamentale) perché magari emetta una circolare che stimoli ad applicare norme già vigenti, alla luce del concetto – che io considero vago, ma non lo so sostituire con altro – di partecipazione. Concetto che vede i cittadini, e naturalmente le loro forme associative, come fondamentali alleati della mano pubblica e non come controparte. Questa dovrebbe essere la semplice realtà delle cose, certamente alla luce della Convenzione di Faro e della sua mancata applicazione, e se volete anche alla luce dell'articolo 118 della Costituzione che ogni tanto varrebbe la pena di ricordare.

Però quando dico una circolare, non penso a una circolare che esca un giorno da un cassetto, e che magari si conosca all'esterno del Ministero mesi dopo. Perché la circolare circola, sì, ma all'interno della pubblica amministrazione. Io penso invece a un atto che scaturisca da un dibattito aperto, che può essere avviato dal Ministero, ma può essere innescato anche da tante altre istituzioni pubbliche. Insomma, un atto che esprima un 'volto umano' della pubblica amministrazione, magari sulla falsariga di quello che si è provato a fare (è stata una piccola cosa, ma io l'ho apprezzata molto, anche se si poteva fare molto di più) con l'esperienza del Piano nazionale di digitalizzazione. Non è riuscito a mettere intorno a un tavolo i vari stakeholder, o come meglio vi piace chiamarli, però ha messo in piedi un momento di consultazione collettiva online su quello che si stava facendo. Ecco, io non credo che qualcosa di simile fosse mai accaduto nel Ministero della cultura, e mi domando se aver poi buttato nel cassetto quell'esperienza sia stata una indicazione chiara da parte dei vertici del Ministero che quella strada non andava praticata. Invece è quella la strada da praticare. Insomma, chi può, faccia.

Linee guida Icom sono utili.

Riprendere la visione dei Policlinici dei beni culturali (dove tutti i professionisti collaborano facendo ricerca, pratica e formazione, proprio come nei policlinici medici). Potrebbe servire anche a individuare chi deve operare le scelte sul patrimonio (e non solo).

Serve un cambiamento di mentalità delle istituzioni, ora diffidenti verso i cittadini. Competenze: non basta sapere le cose, serve sapere come usarle per il bene comune. È la differenza tra erudizione e cultura.

Proposta: fare pressione sul MiC perché emetta una circolare sulla partecipazione dei cittadini. Un atto che scaturisca da un dibattito aperto (come per il Piano nazionale di digitalizzazione).

**Davide Quadrio**

Mi ricordo sempre, e ci tengo, di pensare al coinvolgimento in maniera transgenerazionale e transdisciplinare. Perché il ruolo dei practitioners è molto interessante, ma lo è anche tutta una serie di cose relative alla capacità di visione e manageriali, in maniera tale da poter anche poi costruire delle carte o un documento, come dicevi, di 5 pagine, molto succinto e già fattivo. Credo che un'altra cosa siano le best practices, cioè, riuscire a dimostrare quello che si diceva sul Museo Egizio che non è un modello, ma un caso da considerare, da capire. Oppure le fondazioni private, ma poi di diritto pubblico, come la Fondazione Torino Musei, o come la Fondazione dei Musei di Brescia, o come quello che stanno costruendo a Parma, una fondazione più di privati e meno di pubblico. Ci sono delle complessità che sono basate su delle prassi, sono delle cose che si mettono in moto in esistere. Secondo me è importante eventualmente coinvolgere i policy makers in una fase progettuale di contenuti condivisibili.

**Cinzia Dal Maso**

Quale è l'obiettivo del nostro lavoro di questi giorni? Dove vogliamo andare a parare? Vogliamo stimolare una riflessione su argomenti caldi con professionisti del settore, raccogliere tutto ciò che uscirà da queste discussioni per poi presentare delle proposte al nostro governo. Ci è stato chiesto: avete già qualcuno che presenta la proposta di legge in Parlamento? No, la nostra non è una proposta di legge, la nostra vuole essere una fusina di idee che qualcun altro eventualmente potrà tramutare in legge. Noi non abbiamo, e non vogliamo avere, alcun colore politico. Siamo dei professionisti che, prima che riforme di qualsivoglia natura ci possano arrivare top down sopra la testa, hanno voluto provare a riunirsi per ragionare su quale sia davvero il ruolo dei beni culturali nel ventunesimo secolo, e portare il nostro contributo a eventuali modifiche future della nostra legislazione, delle nostre consuetudini, della nostra mentalità.

Nella immensa varietà dei temi affrontati ieri, in realtà si è seguita una linea chiara. Abbiamo visto come un tempo i beni culturali erano qualcosa di ben definito e chiaro: erano le opere d'arte. Perciò fino a qualche tempo fa si scartava e si distruggeva tantissimo. Daniele Manacorda ci ha detto di aver visto i restauratori di Ostia rompere i cocci – quei cocci che noi abbiamo usato come nostro simbolo – per realizzare una malta 'antica' da usare nei loro restauri [vedi p. 42, ndr]. Questo si faceva fino a qualche anno fa. Poi invece abbiamo cominciato ad attribuire valore, il valore scientifico conoscitivo, a tantissimi oggetti. E per fortuna l'abbiamo fatto. E abbiamo effettivamente la responsabilità di pensare che ciò che non riusciamo ad analizzare oggi, potrebbe essere analizzato con gli strumenti di domani. Quindi effettivamente sì, dobbiamo conservare il più possibile. Oggi però stiamo conservando anche il più piccolo granello di terra: riusciamo a conservare tutto? Questa era la domanda di ieri: riusciamo a conservare tutto nel miglior modo possibile? E riusciamo a conservare per il fine principale dei beni culturali, che è di essere una commodity a disposizione dei cittadini perché possano esercitare il loro diritto alla cultura? Oramai al giorno d'oggi tutto sta diventando heritage. Ora, la nostra proposta non tende a buttar via tutto, anzi, tutt'altro! Vuole fare in modo che, con il contributo di tutti i cittadini del mondo – quindi non solo dell'amministrazione statale, ma anche di chiunque, privato, gruppo di interesse o altro, sia in grado di partecipare alla conservazione dei beni culturali – si possa conservare il più possibile. Inoltre, che chiunque se ne occupi, lo possa fare nel migliore dei modi e, ovviamente, seguendo criteri precisi.

Voglio fare una premessa, e l'ha detto benissimo Francesca Benetti per la ricerca archeologica [vedi p. 38, ndr], come l'ha detto Davide Quadrio per i musei [vedi p. 55, ndr]: scelte ne facciamo, ne abbiamo sempre fatte e continueremo a farle. Nessuno di noi è neutrale. La ricerca archeologica, innanzitutto, è distruttiva, e quindi per definizione comporta delle scelte, ben prima di decidere cosa conservare e cosa no. I musei, dal canto loro, scelgono cosa mettere in deposito, cosa esporre, come esporre, con che ordine, quale importanza dare a un oggetto piuttosto che a un altro. Sono tutte scelte, e tutto è opzionale: l'oggettività è impossibile. Possiamo però individuare dei criteri che ci forniscano una guida.

Daniele Manacorda ricorda spesso che l'art. 9 della Costituzione parla di Repubblica, e dice: «Repubblica non è solo l'amministrazione statale, ma sono i cittadini tutti». Allora: quali regole, modelli, pratiche e consuetudini possiamo mettere in campo per far sì che questi oggetti possano uscire dai magazzini, e non essere conservati solo dai funzionari dell'amministrazione statale, ma i cittadini tutti vi possano contribuire, giungendo quindi a conservare anche più oggetti? Riusciamo a trovare delle pratiche, delle consuetudini e delle regole che ci consentano di far uscire i materiali dai musei? Questa è la domanda: quali modelli e pratiche si possono pensare per una migliore valorizzazione dei beni attualmente facenti parte del patrimonio culturale statale? Quali possono essere le possibili forme di ripensamento del patrimonio, e quali criteri dovrebbero orientare la decisione tra l'una e l'altra forma? Il tutto per far sì che i beni culturali vengano meglio conservati e che possano servire a garantire il diritto alla cultura e quindi il benessere dei cittadini tutti.

Best practice sono casi importanti da analizzare. Coinvolgere i policy makers in una fase progettuale di contenuti condivisibili.

Obiettivo dei tavoli: riunire professionisti per produrre idee da proporre al legislatore. I professionisti dei beni culturali devono fornire un contributo operativo per la sostenibilità dei beni culturali.

Non si può conservare tutto, ma si può conservare al meglio, coinvolgendo i cittadini. Operiamo già scelte non neutrali: ora serve individuare dei criteri per una migliore valorizzazione dei beni.

**Diego Calaon**

Il PNRR ci ha dato una sfida ben precisa, ovvero ci ha detto che dobbiamo semplificare alcune cose, o per lo meno avere una visione NextGenEU. Prendo una vostra frase: 'le azioni che facciamo oggi avranno un riflesso nelle azioni delle generazioni future'. E uso una frase che abbiamo inserito nei materiali preparatori: 'noi oggi gestiamo il patrimonio con le regole scritte dai nostri bisnonni'. Stiamo costringendo la prossima generazione a gestire il patrimonio con le regole scritte dai nostri avi. Quindi è un esercizio intellettuale, però per una volta l'università vuole fare un esercizio intellettuale. Per una volta, come professionisti, come accademici, visto che lo chiede il PNRR, per una volta proviamo a chiederci se le scelte che abbiamo fatto finora corrispondono a prassi che abbiamo fatto diventare legge, se sono nel Codice, se sono degli aspetti culturali, e che effetti hanno. E aggiungo solo una cosa: noi a volte abbiamo forse semplificato dicendo 'Codice', ma intendiamo sia Codice che prassi. Il problema dei cocci viene da, per esempio, 1000 documenti interni del Ministero che fanno riferimento al Codice, che però poi diventano più veri del vero, come legge. Vedo che qualche archeologo annuisce.

Il PNRR ci chiede di avere una visione NextGenEU: le leggi che abbiamo, le pratiche e la cultura sono sostenibili oggi e valide anche per il futuro?

**3.2 I mali dell'abbondanza: troppi beni culturali? Possibili soluzioni****Rita Auriemma**

Cito, tra le bellissime esperienze sul patrimonio sommerso, un'iniziativa interessante sulla musealizzazione *in situ*. Anche se noi italiani su questo ci siamo trovati in un ritardo pauroso perché abbiamo sempre bisogno di accumulare, di tesaurizzare, patrimonializzare, mentre i colleghi croati, greci etc. musealizzano *in situ* già da tempo. Ormai i carichi, i relitti sono parte integrante del paesaggio subacqueo nel quale si sono perfettamente inseriti, perfettamente radicati. I colleghi francesi, tutto quello che era stato recuperato, lo stanno ricollocando: le 150 anfore recuperate dal celebre relitto della Mandrague de Giens che ne portava 9.000, adesso sono state riportate in mare in un posto molto più accessibile, a 6 metri di profondità, e sono oggetto di escursione – non solo diving, ma anche snorkeling – da parte di famiglie, di giovani, eccetera eccetera. La stessa cosa avviene con i relitti più recenti a Saint Malo.

Trovare soluzioni *ad hoc* per ogni tipo di reperto seriale, (vedi musealizzazione *in situ* per i relitti sommersi).

Ricordate quel bellissimo progetto, *The Sleeping Beauty*, istituito dal Ministero nel 2016? L'aveva curato anche Fabio Pagano. Tutti i musei erano stati invitati a segnalare pezzi, materiali etc. che erano completamente dimenticati nei depositi e che potevano invece essere messi in circolo per nuovi utilizzi. Quello è stato un episodio estremamente interessante, dove ogni museo ha segnalato 50 pezzi.

Progetto *Sleeping Beauty* (alcuni musei hanno segnalato oggetti dai loro depositi che potevano essere messi in circolo per diversi utilizzi): un'idea che si potrebbe estendere a tutti i musei.

Il progetto si era fermato ai musei statali, e quindi io invito veramente a superare la logica del solo museo statale, e di andare nella direzione già configurata dal Sistema nazionale che richiede l'accreditamento. Voi sapete che un museo civico, o ex provinciale regionale, che è accreditato nel sistema regionale, passa di default nel sistema museale nazionale, se risponde ai livelli uniformi di qualità? È chiaro che deve rispettare gli standard di qualità, però il sistema nazionale è, diciamo, inclusivo. A questo punto, quell'idea della rigenerazione, riemersione, in maniera ben più partecipata di come forse era stata ideata in *The Sleeping Beauty*, potrebbe essere un'attività da perseguire.

**Franco Milella**

Io mi occupo di patrimonio culturale immobiliare, in generale di valorizzazione del patrimonio pubblico, un concetto diverso da quello mercantista. Intendiamoci, non sono uno che fa attività di supporto alla compravendita o alla privatizzazione di beni pubblici, al contrario, in quarant'anni di storia di sviluppo territoriale, di sviluppo locale, la difficoltà a far emergere, cioè a considerare una risorsa i beni immobiliari del patrimonio culturale, mi è stata evidente. In quarant'anni di storia, la difficoltà di considerare i beni del patrimonio culturale come beni in grado di garantire qualità, miglioramento della vita, benessere culturale, accessibilità, impatto sociale, capacitazione dei singoli individui e delle loro comunità mi è risultata chiara. Dove per comunità intendo esattamente, in senso molto generico, le popolazioni che vivono nei luoghi dove sono collocati questi beni e che, in ultima analisi, sono i soggetti a cui questi beni appartengono. Quindi, quando io dico 'sottrarre allo sguardo esclusivo degli esperti', non sto dicendo che non bisogna fare tutela, conservazione e conoscenza scientifica. Penso che sia importante che il valore culturale sia in primo luogo un valore riconoscibile come tale nel riuso contemporaneo (la dico in maniera secca, poi vediamo se questa cosa può suscitare elementi di dibattito), di conoscibilità del riuso contemporaneo di questi beni da parte delle popolazioni a cui alla fine questi beni appartengono, per una questione di tipo territoriale. Poi viene tutto il resto, no? E sottrarre lo sguardo agli esperti significa dare una capacità di riconoscibilità identitaria di un valore, quando nel nostro paese (lo dico, perché è importante sapere questi numeri) noi stiamo da ormai 5 anni facendo un'osservazione sistematica, ogni anno, sulle condizioni di fruizione, di abbandono dei 215.000 beni. Abbiamo incominciato che erano 205.000, quindi parliamo esattamente di quella logica incrementale del patrimonio architettonico del nostro paese, 215.000 beni architettonici di cui oltre il 71% è in condizioni di assenza di fruizione, non accessibilità, non valorizzazione, e che alla fine non sono un valore mancato, ma sono un disvalore perché diventano detrattori territoriali ovvero detrattori urbani.

Meno restauro, più accessibilità e uso. Dall'ontologia del conservare per soli fini di tutela, all'ontologia dell'uso nella contemporaneità.

Questo è un tema che io sottopongo all'attenzione di tutti. E il tema è, evidentemente, che non tutto questo patrimonio potrà essere tutelato, potrà essere salvato: fa un po' strano che l'Italia abbia speso negli ultimi 13 anni qualcosa come 10 miliardi e 300 milioni di euro per interventi di restauro di beni culturali che sono rimasti chiusi all'accessibilità. Ciò non c'è l'omino che apre con la chiave per dire: 'vediamo com'è dentro', rendendoli di fatto simulacri di se stessi. E finisco qui per il momento.

#### Enrico Ferraris

Vorrei fare una precisazione e poi una proposta. La precisazione riguarda il mio intervento iniziale, quello in cui citavo il Museo Egizio: non intendeva presentare la nostra Fondazione come un modello di gestione da seguire. Nel nostro caso, abbiamo ricevuto investimenti dalle fondazioni bancarie per oltre 50 milioni di euro, che hanno permesso di restaurare l'edificio e riordinare la collezione. Poi è arrivato quello che chiamiamo il momento del T zero: quando ci hanno consegnato edificio e collezione e ci hanno detto, in sostanza, «adesso camminate da soli». Da quel momento in poi, il museo si è sostenuto esclusivamente con le proprie entrate: biglietteria e bookshop. Non abbiamo più ricevuto altri finanziamenti.

Al T zero eravamo venti persone; dieci anni dopo siamo quasi cento. Perciò, quando parlo di management, intendo dire che il vero lavoro inizia da lì: non basta avere risorse economiche, serve anche un modello organizzativo solido, capace di renderle sostenibili nel tempo. Quindi la puntualizzazione è questa: non proponevo il modello di Fondazione come schema da replicare, o almeno non soltanto quello.

E vengo ora alla proposta. Ogni museo ha una sua storia, una sua identità, legata a un territorio e a un contesto culturale specifico. Naturalmente, esistono regole comuni, ma le pratiche cambiano: dipendono dai materiali, dai flussi turistici, dalle comunità locali. C'è chi lavora sull'accessibilità, chi sulla valorizzazione dei materiali, chi sul coinvolgimento delle associazioni di artigianato. Per questo, immagino la possibilità di un coordinamento centrale, non necessariamente statale, ma articolato su base regionale – una sorta di rete museale territoriale.

In ogni regione potrebbero esserci musei con esperienze più consolidate, che fungano da nuclei di riferimento o ambasciatori. Essi potrebbero coordinare un censimento delle pratiche già in atto e contribuire a individuare l'ecosistema degli attori che operano nel territorio, dai professionisti ai volontari. Faccio l'esempio di Torino: noi lavoriamo con le carceri, con gli ospedali, con le scuole di restauro, portando il museo fuori dal museo. Il Centro Conservazione e Restauro La Venaria Reale, per esempio, coordina tesi di laurea su materiali provenienti dai nostri magazzini: si parte da un oggetto non esposto, lo si studia, lo si restaura e si conclude con il suo corretto housing. È un processo che unisce ricerca, formazione e tutela.

Immaginiamo allora che questa rete di musei territoriali possa diventare un punto di partenza per raccogliere e coordinare esperienze di questo tipo, aiutando a mappare l'ecosistema degli attori – fino ad arrivare anche al mondo del volontariato. Perché, come in molti altri musei, anche al Museo Egizio collaborano diverse associazioni di volontari che contribuiscono attivamente alla vita del museo.

A quel punto, avremmo un quadro più chiaro, un linguaggio comune, e potremmo anche iniziare a dare un nome alle cose. Potremmo, ad esempio, ragionare su classi di materiali:

- quelli scientificamente più rilevanti, che richiedono competenze specialistiche;
- e quelli che invece si possono 'liberare' maggiormente, rendendoli accessibili per attività educative, magari nelle scuole.

Si potrebbe persino immaginare di portare i materiali nelle scuole, fin dalle elementari, per far conoscere da vicino la materialità dell'antico – l'idea che l'antico esista, che si possa toccare e comprendere nella sua concretezza.

In sintesi, la mia proposta – che butto lì come punto di lavoro – è questa: passare dal tema della de-patrimonializzazione a un'idea di contiguità, a una struttura sfumata in cui le regioni, o i sistemi museali territoriali, diventino nodi di riferimento capaci di raccogliere esperienze, pratiche e collaborazioni.

Un modello che potrebbe essere davvero utile nella logica della 'cassetta degli attrezzi', per costruire strumenti condivisi e operativi.

#### Luca Zan

Vorrei tornare sul problema giuridico, nel senso che io faccio sempre fatica a capire quanto nelle nostre discussioni è specifico dell'Italia oppure è generale, un problema dell'umanità, dell'Europa. Poi questo termine 'de-patrimonializzazione' è profondamente fuorviante, nel senso che ho l'impressione che voglia dire altro, e su cui si potrebbe essere molto più d'accordo e condividere. Perché anche l'ennesima anfora, l'ennesima frazione di anfora è bene culturale che chiede di essere gestito in modo diverso: è patrimonio e resta patrimonio.

Ogni museo funziona solo con un modello organizzativo efficiente. Ogni museo e ogni territorio è diverso: superare la centralità statale e costruire delle reti territoriali di musei su scala regionale. Più che di de-patrimonializzazione, ragionare su un'idea di contiguità: una struttura regionale o territoriale che collauda buone pratiche museali di condivisione degli oggetti, a vari livelli. Una cassetta degli attrezzi costruita col tempo, *bottom-up*.

Il termine de-patrimonializzazione è fuorviante: lo stesso concetto espresso in altro modo potrebbe raccogliere consensi, perché la tutela del patrimonio deve continuare a essere tale.

Poiché però noi siamo un paese dominato dai giuristi, rischiamo di essere dominati dai giuristi anche sui Critical Heritage Studies. Io insegno in inglese, in un corso in inglese, perché ero stufo di parlare di valorizzazione e fruizione; in inglese non li riesci a tradurre, e quindi ti inventi un discorso sui beni culturali diverso. Allora noi siamo vittime di questo dibattito tutto italico, e ho l'impressione che invece di farci del bene, questa de-patrimonializzazione metta in cattiva luce la vera questione: cioè un problema di delegificazione, di idee, di tutela del patrimonio che resta tale e continua a essere.

#### Mariacristina Gribaudi

Prima sono stati citati gli artigiani, ma c'è anche quella che io chiamo la filiera del dono. Pensate a cosa provoca a livello economico, una donazione. Come Confindustria Veneto abbiamo fatto una ricerca che ha evidenziato che cosa produce in termini economici, ad esempio, la donazione di un quadro. Che sistema complesso e articolato mette in moto. Un sistema fatto di professionalità, spesso artigianali, in cui ci sono delle eccellenze uniche.

Questo tema della filiera del dono, a cui abbiamo dedicato anche un libro, apre un tema che spesso ci troviamo ad affrontare con il mio staff dei Musei Civici: ci è stato affidato un patrimonio immenso, non possiamo conservarlo e valorizzarlo tutto. Bisogna fare delle scelte. Il modello inglese, un tempo tabù, è quello a cui ora guardiamo, senza avere paura. Ragioniamo: se io sono sommersa di paesaggi del Settecento di medio valore, e la loro cessione mi permette di fare delle azioni di miglioramento sul patrimonio, beh, dico, perché lo dovrei escludere? Certo, condividendo le scelte con i comitati scientifici. Credo che tutto questo costringerà anche il mercato clandestino di opere d'arte a ridimensionarsi, perché a quel punto non ci sarà più quel desiderio di andare ad acquistare illegalmente delle cose.

Noi, per esempio, abbiamo fatto degli esperimenti in passato con dei quadri che sono stati restaurati da alcuni albergatori con l'accordo che li avrebbero esposti nelle loro strutture: glieli abbiamo affittati e i quadri sono stati poi restituiti. Questi sono tutti esempi di best practice che Venezia e la Fondazione può permettersi di sperimentare proprio per la sua complessità e la sua grande ricchezza.

#### Francesca Benetti

Una cosa velocissima sul tema della fluidità, della necessità di coniugare presente, passato, futuro, del creare connessioni etc. Questo è molto più facile se abbiamo delle norme, delle linee di principio, che poi si adattano tramite regolamento. Diciamo, norme, prassi scientifiche e prassi di lavoro, che è poi quello che succede nella realtà. Per esempio, nel mio ambito lavorativo, anglosassone, la norma è microscopica, e quello che conta è la policy che quindi è molto più fluida, cambia con il cambiare delle situazioni, delle esigenze, del mondo. Quindi avere delle norme più aperte di principio, che poi vengono definite con più precisione tramite regolamenti, tramite delle prassi, ci permetterebbe di sviluppare un potenziale e di adeguarci ai tempi.

#### Franco Milella

Sono state dette molte cose di senso, tutte quante condivisibili. Ecco, a partire dal fatto che bisogna rimettere mano, non soltanto in termini di semplificazione, ma in termini di pertinenza ai nuovi contesti e ai nuovi problemi, al Codice dei beni culturali, dico soltanto questo: è evidente che questo è un paese che ha bisogno di una stagione di liberazione di risorse su vari settori, compreso quello culturale; che il tema delle policy è un tema importante, ma è vero che questo paese ha difficoltà a costruire policy, vedi per esempio il fatto che dal 1980 non esiste un piano di politica industriale in Italia.

Penso che si debba partire da piccoli passi, che possono essere di carattere sperimentale. Bisogna innanzitutto colmare il vuoto di conoscenza e attivare un osservatorio del riuso, in generale del riuso dei beni culturali non agiti. Poi bisogna chiedere, sulla base dei gradi di maturità, consapevolezza e assunzione di responsabilità (altra parola smarrita nel lessico di questo paese, insieme a interesse generale), di attivare i contenuti del dettato costituzionale, gli articoli 9 e 118 in particolare, in cui soggetti pubblici detentori di patrimonio culturale non agito dichiarino la loro disponibilità a renderlo agibile. E quindi coltivare elementi di sperimentazione da cui trarre elementi comuni che ci consentano di arrivare un giorno, in tempi spero più o meno rapidi, a costruire norme adeguate. Io spesso dico che se lo scriffo nei film western è il braccio armato della legge, le leggi sono il braccio armato delle politiche. Allora, costruire una politica di senso sul riuso dei beni culturali, ha bisogno di liberare campi di sperimentazione da cui trarre elementi comuni e costruire norme operative adeguate all'uso. Il fatto di attivare una funzione di osservazione e di buone pratiche, la capacità di lanciare una circolare che semplicemente determini questo tipo di possibilità e che quindi faciliti l'assunzione di responsabilità. Cioè, laddove ci sono le condizioni mature per farlo, dire: ho questo patrimonio disponibile e lo voglio mettere in condizione di essere sottratto ai depositi piuttosto che riusato in quanto bene patrimoniale architettonico.

La filiera del dono come ulteriore ontologia della sostenibilità. Perché non cedere doppioni o opere di basso-medio valore, per fare azioni utili? Toglierà anche forza al mercato clandestino. Utilità di prestiti a privati (a tempo) in cambio del restauro del bene.

Servono norme aperte, definite da regolamenti capaci di adattarsi ai cambiamenti.

L'Italia ha bisogno di liberare risorse anche nel campo culturale. Ma ha difficoltà di costruire policy. Meglio procedere per piccoli passi:

1. Attivare un osservatorio del riuso dei beni culturali.
2. Individuare elementi comuni che consentano poi di costruire norme operative adeguate.
3. Utile una circolare che regoli il riuso e faciliti l'assunzione di responsabilità.

Problema di conferire un valore esplicito a beni che hanno un valore intrinseco.

Tutto sommato, anche se lo dico con un fortissimo barocchismo, c'è il d.l. 1521 in cui si parla proprio della logica del riuso dei beni culturali immobiliari attraverso la costruzione di una piattaforma dei soggetti pubblici che ne rendono la disponibilità, e una analoga specifica piattaforma di soggetti privati che presuntivamente dichiarano la loro disponibilità a intervenire. Cosa che, se funzionerà mai, sarà fatta forse tra 15 anni, date tutte le condizioni attuative che sono state poste; però fa emergere il fatto che esiste un problema, che è quello dell'assenza di un valore esplicito su beni che hanno un valore intrinseco. E questo è un fatto straordinario. Oltre al fatto che è indispensabile costruire forme di collaborazione inedite, in cui soggetti pubblici con soggetti pubblici, o soggetti pubblici con soggetti privati, siano messi nelle condizioni di provare a tirar fuori queste cose.

#### Cinzia Dal Maso

Credo che il tema del personale dei musei sia fondamentale perché sono i primi ambasciatori dei beni culturali. Anch'io ho vissuto un'esperienza simile. In un parco archeologico, dovevo fare dei corsi di formazione agli ex custodi – gli attuali assistenti alla vigilanza – e ho scoperto che non avevano mai messo piede all'interno dei depositi. Non solo, era stato loro proibito di fare tantissime cose come, per esempio, parlare con i visitatori. Neppure per dire dov'era il bagno. Io ho semplicemente dato fiducia a queste persone, ho spiegato loro le cose in modo semplice e chiaro, e la situazione è cambiata completamente, c'è stata una vera e propria metamorfosi. Ma lo stesso cambio del nome, a livello istituzionale, ha cambiato le cose: ora sono assistenti alla fruizione, accoglienza e vigilanza, hanno ruoli diversi rispetto alla semplice custodia. E credo che oggi, con personale più giovane, la mentalità nei musei stia veramente cambiando. Ma ha ragione Davide Quadrio [vedi p. 68, ndr] a dire che proprio per le forme di collaborazione con i cittadini, e le connessioni di cui parliamo in questo tavolo, sensibilizzare il personale dei musei sia la via principale per poi poter aprire la strada alla condivisione con i cittadini tutti.

#### Diego Calaon

È stato dimostrato, sia in Mesoamerica che in area mediterranea, soprattutto in Israele, che la messa in vendita online, su e-bay etc, di oggetti che normalmente fanno parte del mercato nero, soprattutto piccoli oggetti, in Israele, Giordania, Palestina, per esempio le lucerne che vanno molto per il loro significato cristiano, o le tazze da cioccolata che in Messico sono un oggetto comune, da quando sono state messe in vendita dai musei stessi, e da quando non sono più un oggetto di culto, è crollato il mercato e anche i tombaroli. Ci sono già delle prassi che forse sono nascoste e non conosciamo. Salvo Barrano ha detto «io faccio la foto del seppellimento rituale» [vedi p. 35, ndr] e anche questa è una prassi ma non è normata, nessuno ci dice di farla. Come dire, è un po' ispirata a modelli anglosassoni e nordeuropei, però non è prevista. Forse noi archeologi la sentiamo di più questa cosa, ma quante volte abbiamo avuto dei funzionari illuminati che vengono ai nostri scavi, ci guardano e ci dicono (lo dico anche da archeologo professionista, non solo da archeologo che chiede le concessioni di scavo), non lo scrivono, ma dicono: 'i mattoni? Buttali! Siamo pieni di quella roba lì'. Ed è giusto che ci sia questo accordo, però questi strumenti non sono, come dire, normati. E non solo non sono normati dal Codice, non c'è una prassi a cui poter fare riferimento, né una circolare o un regolamento.

Sensibilizzare il personale dei musei è il primo passo per la condivisione con i cittadini tutti.

È dimostrato che se lo Stato mette in vendita oggetti antichi, fa crollare il mercato clandestino di quegli oggetti e l'attività dei tombaroli.

Lo stesso si può dire sul coinvolgimento dei cittadini e la possibilità che scuole, istituti più o meno privati, o singoli cittadini possano prendersi cura di un pezzettino o di oggetti che hanno trovato o di beni chiaramente seriali, minori, etc. Ma pensiamo anche solo al rapporto con gli enti semiprivati o addirittura pubblici, cioè, avere una vetrina con oggetti all'interno di un comune. Un comune qui vicino, Campagna Lupia, ha recuperato tutta una serie di reperti e, invece che portarli nel deposito del museo, ha fatto due vetrine davanti all'ufficio anagrafe. Sono due vetrine fatte a regola d'arte, studiate, pubblicate, gli archeologi sono intervenuti.

Ma, naturalmente, gli oggetti esposti sono di proprietà dello Stato. Si è parlato delle anfore in un supermercato o delle opere negli aeroporti: sono tutte prassi non normate. Sta alla forza politica del direttore dell'aeroporto, fare in modo che si possano esporre alcuni oggetti, anche come politica di marketing.

Queste pratiche un po' nascoste, sono quelle meno rintracciabili della letteratura, e quindi ognuno può dire: sì, no, potrebbero andare in quel senso o in quell'altro senso. Quindi oggi proviamo proprio a declinare alcuni modi, non per risolvere il problema – perché il problema, ne parlavamo stamattina con la collega Pinton, ha qualcosa a monte che non ha senso toccare, ovvero il patrimonio di Stato, anche come valore monetario – ma nella pratica, così da gestire meglio sia il problema culturale, che la sostenibilità delle azioni che compiono i nostri colleghi della Soprintendenza.

Il discorso di chi paga, secondo me, qui è veramente fondamentale: chi paga non solo per il restauro di questi oggetti, ma anche questo processo di ripensamento delle pratiche. Voi tutti conoscete i colleghi delle Soprintendenze: non ci sono risorse né di fondi interni, né di tempo lavorativo per occuparsi anche di questo, nel senso che proprio il monte ore di lavoro, la burocrazia, le cose da fare sono talmente tante, che è meglio mettere la cassetta nel deposito e dimenticarsela. Quindi, tra le pratiche sulle quali vi invito a riflettere, ci sono anche quelle che possono andare incontro a questo problema reale. I funzionari pubblici non sono solo sottopagati, sono pure sottorganico. Insomma, nel sistema Italia questa cosa ha il suo peso, con tutto questo patrimonio.

### 3.3 Policy per la sostenibilità dei beni culturali: idee e dibattito

#### Davide Quadrio

Va ricordato con forza che in ogni caso tutti gli oggetti (culturali) appartengono a questo spazio, a delle storie, a delle relazioni scientifiche, ma appartengono poi anche a relazioni emozionali, con il pubblico, che diventano educative nella responsabilità editoriale dei musei rispetto agli oggetti esposti. Ma c'è un altro aspetto molto interessante che, per esempio, rispetto alle collezioni non europee in Italia è, come dire, qualcosa che sta nascondendo adesso.

L'Italia ha delle collezioni non occidentali straordinarie, o ha delle collezioni ibride perché l'Italia è un luogo ibrido: vedi per esempio tutta la presenza dell'arte islamica o di derivazione islamica per cui in Italia ci sono delle collezioni private e pubbliche straordinarie. Le stiamo mettendo in rete assieme al Museo delle civiltà, al Mudec, a diversi altri musei antropologici: lavoriamo sulla conservazione ma soprattutto su una relazione virtuosa tra istituzioni, di aiuto reciproco. Per esempio, nella mostra di stampe giapponesi che ho al momento esposta, ho dei prestiti dal Museo Chiussone di Genova che ha pochissimi fondi. Noi li mettiamo in mostra, lavoriamo con Venaria Reale e, grazie a fondi europei, li restauriamo per poterli esporre, li pubblichiamo e poi li restituiamo a musei meno fortunati di noi, in condizioni da essere esposti.

Ovviamente io parlo di ciò che mi riguarda, ma credo che entità museali che hanno altri tipi di collezioni possono lavorare nella stessa maniera. Bisogna però presupporre un'idea non tanto di comunità, ma di relazioni culturali e professionali che permettono al patrimonio o alle culture materiali di esistere nella complessità del contemporaneo che ha a che fare non solo con la conservazione in sé, ma con tutto quello che ho detto prima. Quindi, se un museo come il Mao, con questi oggetti polverosi (che la prima settimana che sono arrivato volevo impiccarmi), diventa invece un luogo frequentato, e il museo viene editato in maniera tale da costruire delle storie che hanno una rilevanza non solo rispetto all'oggetto, ma rispetto alla relazione tra spazio e oggetto, eccetera. E in tutto questo poi entra anche un discorso di musei come ammasso e musei che tolgoni. Allora, se le mostre che faccio sono con 60 oggetti e le persone che vengono a visitarle mi dicono: è già finita? Vorremmo di più! Quante persone conosciamo, quanti visitatori conosciamo che fanno queste cose? Allora, sono tutte intuizioni, si cercano delle soluzioni, si trovano delle soluzioni progettuali che credo in Italia, proprio perché ci sono tutti questi sfilacciamenti, ci sono dei luoghi che veramente hanno una potenzialità straordinaria di fare delle prove che altre strutture molto più complesse e stratificate e chiuse – parlo del mondo anglosassone – non riescono a fare. Quindi l'ultima cosa è: l'Italia non è solo un problema, è anche una straordinaria possibilità di vantaggio, proprio in questo allargamento delle possibilità.

Esistono già dei modi di disporre diversamente dei beni culturali seriali o minori: seppellimento, eliminazione, o esposizione in uffici pubblici, supermercati, aeroporti etc. Ma non sono normati. Proviamo a ragionare su alcune di queste pratiche. Ma soprattutto ragioniamo su chi paga tutto il processo di ripensamento delle pratiche.

Importanza del contesto, della relazione degli oggetti con il pubblico. Fondamentali le collaborazioni tra istituzioni museali per produrre soluzioni inedite.

**Stefania Bisaglia**

Poi non è facile essere lungimiranti con i beni culturali e capire: 'se apro cosa succederà (ndr: si fa riferimento agli accordi pubblico-privato)? perderemo il patrimonio?'. C'è sempre quel discorso delle future generazioni che bisogna considerare. E, secondo me, quando avremo riempito di pale molto del nostro bel paesaggio, forse i nostri figli, che adesso le vogliono, tra vent'anni non so se le ameranno ancora tanto. Però, se noi pensiamo alla precedente riorganizzazione del Ministero che ha istituito i musei autonomi – che sotto questo profilo è stata anche molto criticata (come sempre le novità non piacciono) – in qualche maniera le Soprintendenze, da cui io provengo, si sono sentite, diciamo, private della gestione dei musei. Però questo ha consentito di avviare collaborazioni con i privati, e il partenariato pubblico privato, che fino a quel momento era stato sempre malvisto, per vari motivi (la pubblicità sul bene culturale, il decoro che può essere messo a rischio, eccetera eccetera) ha potuto affermarsi. Col museo autonomo i direttori – e all'inizio forse hanno preso direttori stranieri anche per questo, perché fossero meno burocrati – con questo spirito di novità hanno avviato i partenariati che adesso sono all'ordine del giorno. Insomma, a volte il giudizio del dopo può dare ragione a idee che prima sembravano magari molto temerarie, e invece poi si rivelano vincenti.

**Daniele Manacorda**

Penso che non ha molto senso discutere tanto sui motivi per cui io mi sentirei portato a dire tutti questi sì. Vorrei riflettere un momento sul perché mi verrebbe voglia, eventualmente, di dire dei no che non dico. Perché, se esiste una posizione molto timorosa, comunque rispettabile, è bene capirne i motivi profondi, al di là di quelli culturali che ho cercato superficialmente di riassumere. Non si tratta di semplici procedure tecniche: diamo finalmente al funzionario responsabile – che spesso già ce l'ha – l'onore di prendersi questa benedetta responsabilità! Parola che, come voi sapete, nella pubblica amministrazione è guardata come la responsabilità che non si può scaricare sul pubblico funzionario. Questa è una patologia profonda dell'amministrazione pubblica italiana, e non sta a me spiegare perché. Quindi aiutiamo semmai i nostri colleghi a prendersela, questa responsabilità, e mettiamo sul tappeto quali sono le norme, o le interpretazioni delle norme, per aiutarli a prendersela.

Questo tema è profondo perché tocca problemi identitari, problemi di memoria collettiva, problemi di simboli e via dicendo. Ma alla fine mi domando: forse noi pensiamo che liberalizzando la circolazione degli elementi seriali (perché stiamo parlando di serialità, non stiamo parlando del Colosseo, e la serialità ha una caratteristica che nella mitevolezza storica della attribuzione di valore che io posso riconoscere oggi e non riconoscere domani, o viceversa, quella è e quella resta) questo porterebbe a un aumento degli scavi clandestini? Questo favorirebbe i più o meno patologici ricercatori di metalli con i metal detector? Dico patologici perché è una forma di collezionismo a mio modo di vedere insensata, a meno che non venga poi riportata in un sistema di conoscenza condivisa del patrimonio territoriale, come avviene in altri paesi. Forse è questo che ci dà ansia? Forse pensiamo che in questo modo aumentiamo i rischi di distruzione del patrimonio? Forse noi pensiamo – e questo credo sia l'elemento forse più discriminante – di aprire il patrimonio al mercato? Ma è già ampiamente aperto al mercato il patrimonio! È chiuso il patrimonio classicisticamente sacralizzato, che è una cosa molto diversa. Fa benissimo Roberto Cecchi a ricordarci i guasti della cartolarizzazione [vedi p. 39, ndr]: quelle sono patologie che semmai ci servono per tenere presenti i rischi, tenere presente che la deriva può sempre andare in un'altra direzione, e quindi semmai bisogna essere pronti a cambiare strada.

E c'è anche, dal punto di vista della nostra corporazione, credo un argomento che ha una sua legittimità: nel momento in cui la mano pubblica fa cadere dalle dita questi cocchetti, rischia di chiudersi alla possibilità di conoscenze future e alla possibilità che lo sviluppo delle tecnologie, delle scienze, ci possa dare un giorno nuove risposte. Quindi rischieremmo di privarci di un incremento di conoscenza storica che oggi non siamo in grado di vedere e che domani potrebbe essere realtà. Quindi è in questione il timore della perdita di una potenzialità di conoscenza futura. Ma in questo caso la risposta credo sia nelle pagine che avete distribuito, che descrivono le pratiche normative, le procedure che garantiscono e controllano questa libera circolazione di materiale archeologico, che il più delle volte potrebbe essere materiale già pubblicato.

**Davide Quadrio**

Il lavoro che stiamo facendo da tre anni al Mao di Torino è precisamente costruire relazioni tra le persone e gli oggetti. Nessuno, per esempio, ha parlato del valore emotionale dell'oggetto originale, di quello che noi conserviamo, e del fatto che all'interno dei musei molto spesso gli oggetti vengono esposti senza alcuna cura per la loro potenzialità emotiva: emotionale e, in qualche modo, anche teatrale. Questo per me è sempre stato molto importante.

Difficile essere lungimiranti in tema di beni culturali, ma le scelte coraggiose 'pagano' (vedi costituzione dei musei autonomi e l'avvio dei partenariati pubblico-privato).

Superare l'accountability della politica dello scarto; fornire ai funzionari norme, e loro interpretazioni, per un'assunzione di responsabilità serena. Stabilire procedure che ci assicurino da effetti dannosi.

Ridiscutere gli standard conservativi del materiale nei depositi per ingresso di oggetti di grande valore (e conseguente aumento del valore economico del patrimonio pubblico).



Luca Zan e Davide Quadrio

E questo ha causato, con mia grande sorpresa, il fatto che l'Italia ha delle collezioni private di arte asiatica importantissime, con dei valori non solo culturali ma anche economici importanti, e con le quali noi stiamo lavorando da quasi due anni proprio per capire come collaborare.

Perché l'ingresso di una collezione di livello – per essere pratici, a livello proprio di gestione del bene pubblico – porterebbe il Mao a diventare uno dei centri più importanti in Europa di arte centro asiatica islamica. E questo porterebbe, come indotto, tutta una serie di altre conseguenze che permetterebbero a un museo civico povero di creare tutta una serie di situazioni economiche e di mantenimento che permetterebbero quindi, come altra ricaduta, di entrare invece in una fase anche di fundraising pubblico-privato – nel senso che è privato ma in realtà è anche pubblico – e questo causerebbe quindi un innalzamento del valore indotto, ma anche delle esperienze e della qualità degli oggetti esposti all'interno del museo. Quindi la mia provocazione è: vale più l'inserimento di una collezione di questo tipo, oppure il fatto che io ho in questo palazzo storico della fine del Settecento pochissimo spazio di manovra dal punto di vista dei depositi, il fatto che ho 50 mq di deposito pieni, appunto, di cocci per cui è stato perso anche tutto il valore conoscitivo?

Quindi è l'altra domanda: gli standard conservativi, che vengono comunque richiesti, potrebbero essere in qualche modo ridiscussi? Si potrebbe pensare a delle normative che permettano, per esempio, l'utilizzo di depositi più semplici da un punto di vista conservativo, e che quindi permettano di svuotare tutta una serie di opere o di cocci o di pezzi o di rimusugli da scavi archeologici (ne abbiamo tanti). Questo permetterebbe di avere poi invece, come dire, un innalzamento del bene pubblico con tutte le ricadute relative.

Un altro aspetto secondo me molto interessante, in questo momento storico, è che il mercato dell'arte asiatica ha un centinaio d'anni più o meno, quindi i nostri nonni hanno cominciato a comprare in maniera estremamente squisita, e conosco tre o quattro collezioni straordinarie private che i proprietari non hanno interesse a vendere, ma hanno interesse a esporle in pubblico come forma di resilienza, e perciò sono interessati a collaborare e a donare delle opere di valore veramente altissimo. Questa, per esempio, è una cosa che non mi sarei aspettato, ma che sta succedendo negli ultimi mesi. E questo porta però a delle considerazioni ulteriori, estremamente pratiche, nel senso che se per questo io devo spostare tutto il museo in uno spazio più grande, avrebbe tutta una serie di implicazioni. Al contrario, liberare e ottimizzare il museo comporterebbe tutta una serie di altre scelte che poi porterebbero anche a ricadute economiche. E, come ben sappiamo, non c'è nessun aspetto umano che non sia anche legato a delle economie sistemiche. Quindi, come affrontare questa complessità, credo che sia un altro dei punti da disquisire.

#### Giuseppe Piperata

Molti, in questa discussione, hanno richiamato il ruolo della legge o del giurista con riferimento ai problemi in questione. Ma non sempre la legge può risolvere problemi che caratterizzano il mondo dei beni culturali. Anzi, in alcuni casi invocare la legge affinché intervenga per risolvere quei problemi potrebbe creare problemi ulteriori. Molto spesso le soluzioni si possono trovare già all'interno delle categorie che operano poi in un contesto legislativo, ma sulla base di saperi che non sono giuridici. Roberto Cecchi ricordava l'importanza, per esempio, del tema del restauro [vedi p. 36, ndr]: perché è importante? Perché alcune volte la legge si limita ad attribuire dei poteri discrezionali; e la discrezionalità non è arbitrario, ma è un potere di scelta sulla base di determinati criteri. I criteri spesso sono politici, ma in questi settori poi diventano scientifici, diventano tecnici. E chi decide quali sono i criteri tecnici? Lo decidono quegli apparati appunto specializzati che devono operare per esercitare quei poteri che la legge gli dà.

Quindi non possiamo poi chiedere al legislatore di dire quale cassetta salvare e quale non salvare. Il legislatore ti dà il potere di fare la scelta. Dovrebbe essere poi quella categoria a elaborare una serie di elementi in base ai quali poi nel futuro si potrà dire 'questo sì e questo no'. È quello che è avvenuto con il restauro. Perché altrimenti, se noi incarichiamo e responsabilizziamo il giurista, alla fine il giurista tornerà sempre da voi.

Vi porto un caso e chiudo così il mio intervento. Anni fa c'è stato un problema molto interessante con una Madonna miracolosa in un comune pugliese, il comune se non sbaglio di Apricena. La Madonna veniva venerata perché aveva uno sguardo magico e quindi questo sguardo poteva persino aiutare le giovani fanciulle del territorio a rimanere incinte. Questa Madonna era una statua lignea dell'Ottocento che non aveva nessun valore artistico. Però la gente del posto la venerava e la venerava tanto. Torniamo al discorso di Faro: per quella gente la Madonna era un'opera d'arte importante al punto che si è costituito un comitato per raccogliere dei soldi per restaurare la statua; il parroco ha preso i soldi del comitato e ha incaricato il restauratore Mimmo piuttosto che il restauratore Ciccio, che invece era quello che avrebbero voluto avere come comitato. Alla fine, il risultato è stato un pessimo restauro secondo il comitato, un'eccellente restauro secondo il sindaco. Chi risolse il problema? In prima battuta la Soprintendenza, perché il parroco si rivolse alla Soprintendenza dicendo: adesso vi dico io se è opera d'arte oppure no.

Chiese l'apposizione del vincolo, e la Soprintendenza appose il vincolo sulla statua lignea dicendo che era un'opera d'arte. Il comitato impugnò la cosa davanti al Tar. E non solo davanti al Tar, poi anche al Consiglio di Stato. Come ha chiuso il Consiglio di Stato la vicenda? Dando ragione al comitato. E in base a cosa? In base al manuale di Cesare Brandi, citato nella sentenza nella parte in cui dice che il restauro non può toccare il significato dell'opera. E siccome quel restauro aveva toccato il significato dell'opera perché aveva, come dire, modificato lo sguardo della Madonna, il comitato che rappresentava la comunità non riteneva più miracoloso quello sguardo. Quindi siccome l'opera – anche la Soprintendenza lo diceva – dal punto di vista artistico era un pezzo di legno che non valeva nulla, persino Soprintendenza si era sbagliata e quindi non aveva esercitato il vero criterio tecnico scientifico, che non te lo dice il giurista qual è, ma te lo dice Brandi e quindi il restauratore. Dunque si torna sempre alla comunità tecnico scientifica.

Io penso che anche nel nostro caso ci debba essere una collaborazione tra il giurista e il tecnico nell'individuazione di questi criteri, perché noi non siamo in grado di farlo. E se responsabilizziamo troppo la legge, la legge rischia di intervenire in un campo che non conosce e fare solo rigidità e bloccare tutto il sistema.

Le soluzioni al problema della serialità dei reperti archeologici, e di cosa fare degli scarti, sono in capo ai tecnici. La legge dà loro il potere di fare scelte secondo criteri scientifici e tecnici, come in passato per il restauro.



Daniele Manacorda, Giuseppe Piperata e Sara Linda Russo

**Francesca Benetti**

Io vorrei portare il caso dei beni della Prima guerra mondiale, e ormai anche della Seconda guerra mondiale, perché anche i beni della Seconda guerra mondiale rientrano all'interno della definizione dei settant'anni del Codice. Si tratta di un patrimonio culturale che nei musei e negli archivi è molto tutelato, valorizzato e preso in considerazione. Ma quel che allo stato attuale è ancora sulle nostre montagne, sulle colline, non è essenzialmente di interesse del Ministero della cultura. Nel tavolo Citizen Science si è detto che, dove c'è un vuoto, i cittadini riempiono questo vuoto, e questo è effettivamente successo nel caso dei beni della Prima guerra. Perché i cittadini – i metal detectorists o le associazioni – si sono appropriati di questo vuoto e hanno cominciato a collezionare questi beni che quindi adesso si trovano nelle case delle persone. Quindi la posizione di questi beni, allo stato attuale, non è all'interno di questi famosi depositi. Questo secondo me è un modello interessante, nel senso che la detenzione non è appunto dello Stato, ma è del privato. Ora, il problema principale di questa situazione è che la comunità scientifica non ha nemmeno la conoscenza di questi beni, che è il loro vero valore. Non è tanto l'oggetto che interessa a noi archeologi, è la conoscenza dell'oggetto in un certo luogo e in un certo contesto. Quindi, questo modello di conservazione può essere interessante se riusciamo a diffondere la conoscenza di questi pezzi, dove sono stati trovati, delle condizioni in cui sono stati trovati e, nel caso in cui abbiano bisogno di conservazione, che queste persone vengano aiutate a dare la migliore conservazione possibile a questi pezzi. Sarebbe anche importante diffondere la conoscenza della metodologia archeologica in modo che i cittadini evitino di distruggere contesti che hanno potenzialità dal punto di vista archeologico per la ricostruzione della storia militare, e sappiano chi chiamare in caso sia necessario uno scavo.

Problema dei beni della prima e seconda guerra mondiale: gli scienziati non conoscono quel che i cittadini raccolgono. Il Portable Antiquities Scheme britannico è riuscito a trasformare i metal detectorists in controllori dei tombaroli.

Allo stato attuale, non tutte le Soprintendenze sono dotate di funzionari con la conoscenza scientifica necessaria per affrontare casi di questo genere, rischiando di creare – nuovamente – ‘vuoti’ anche quando i cittadini vogliono segnalare ritrovamenti. Un percorso del genere è stato fatto, in Inghilterra, tramite lo strumento del Portable Antiquities Scheme che impiega archeologi esperti nello studio dei materiali per collaborare con i metal detectorists e catalogare tutti gli oggetti trovati, insieme al loro posizionamento. Tuttavia, questa è una soluzione pragmatica a un problema relativo alla proprietà degli oggetti ritrovati: in Inghilterra, infatti, non è prevista la proprietà statale degli oggetti trovati, e quindi chiaramente gli archeologi stavano perdendo sia gli oggetti, che la conoscenza della loro stessa esistenza. Ma poiché a volte le pratiche hanno degli effetti inaspettati, il Portable Antiquities Scheme ha stimolato un controllo orizzontale: volendo mantenere i ‘privilegi’ ottenuti tramite la collaborazione stretta con gli archeologi e per differenziarsi dai tombaroli, i metal detectorists sono stati stimolati a denunciare i tombaroli che operano illegalmente. Il controllo orizzontale sta aiutando ancora di più a far funzionare il sistema. Comunque, resta una soluzione a un problema che è tipicamente britannico.

#### Cinzia Dal Maso

Il Portable Antiquities Scheme britannico è stato ideato proprio per arginare il problema dei metal detectorists. È capitanato dal British Museum, ma vi contribuiscono anche i comuni, perché prevede che ci sia un archeologo in ogni comune. E infatti il problema, oggi, è come continuare a pagare tutti questi archeologi. Lo Scheme, dunque, prevede che chiunque trovi un oggetto antico, che deve essere possibilmente georeferenziato, ma anche chiunque abbia oggetti antichi in casa, li porti all’archeologo comunale il quale cataloga, fotografa, disegna etc etc e poi, se si tratta di un bene interessante, lo consegna al British Museum, altrimenti lo lascia a chi glielo ha portato, evidenziando nel documento di registrazione il nome di chi detiene il tale oggetto in custodia e ne è perciò responsabile. Tutte queste informazioni sono in un database liberamente consultabile sul sito online del Portable Antiquities Scheme.

In questo modo i cittadini sono responsabilizzati, hanno loro stessi il compito di conservare gli oggetti. E il Portable Antiquities Scheme è considerato in Inghilterra il più grande progetto nazionale di Citizen Science, che ha consentito di avviare collaborazioni proficue con i metal detectorists. Questi ultimi, infatti, battono il terreno continuamente e quotidianamente, lo controllano e lo tutelano, e in questo modo collaborano con chi deve esercitare la tutela e spesso non ha né il tempo né gli strumenti per farlo. È ovvio che questo sistema non elimina il problema dei tombaroli che ci sono e ci saranno sempre, però consente di coinvolgere nella tutela i metal detectorists ‘buoni’, quelli che vogliono effettivamente collaborare. Comunque, in alcuni paesi del nord Europa (Olanda, Germania, Danimarca) questa collaborazione con i metal detectorists è all’ordine del giorno. Nel Museo nazionale danese di Copenhagen c’è proprio una sezione dedicata al metal detecting, addirittura tre sale in cui si spiega quanto e come può aiutare nella ricerca e nella tutela in archeologia.

#### Carolina Botti

Mi sembra di capire che, di fatto, il quadro normativo c’è per poter fare tutte le cose proposte e che riguardano sia il tema degli scarti sia la gestione dei beni seriali o altro. Va distinta comunque la gestione di quello che è ‘pre-vincolo’, per così dire, da quello che oramai è diventato già bene culturale.

Per ciò che riguarda il primo caso, io credo che per dare una mano a chi deve prendere decisioni in merito, perché si trova a operare sul campo, un’azione possibile, anche se può sembrare banale, potrebbe essere quella di scrivere una circolare i cui contenuti possono essere predisposti facendo leva sulle competenze e sugli spunti emersi da questo tavolo di lavoro. La circolare dovrebbe essere poi adottata da parte delle strutture ministeriali competenti e focalizzata sulle azioni che devono compiere gli addetti ai lavori. In questo ambito, per esempio, credo si faccia riferimento al capo dipartimento della Tutela che sicuramente può essere d’aiuto mettendo a fattor comune anche le buone pratiche usate nella prassi.

Per quanto riguarda, invece, quello che è già dentro al sistema di tutela e che non ha possibilità in ambito pubblico di essere valorizzato, per fare in modo che possa essere fruibile, se non erro, si può fare riferimento al nuovo codice degli appalti che, con l’art. 134 sul partenariato speciale, ha allargato il campo anche ai beni mobili. Quindi, di fatto, anche in questo caso esistono strumenti molto semplici per dare in concessione o in affidamento questi beni a tutta una serie di soggetti privati che hanno ovviamente un minimo di competenza e garanzie per poterlo fare. Quindi, in qualche modo, cerchiamo di dare qualche spinta in più, sia attuando strumenti normativi esistenti sia codificando buone pratiche, al fine di dare una nuova vita a tutta una serie di beni ‘minori’ che magari nell’ambito pubblico non potrebbero essere fruibili.

Portable Antiquities Scheme britannico ideato per arginare il problema dei metal detectorists. È l’esempio di Citizen Science di maggior successo nel Regno Unito. Collaborazione con i metal detectorists molto diffusa in nord Europa.

Proposta: una circolare ministeriale per regolare beni seriali e scarti sulla base delle competenze e degli spunti emersi dal tavolo.

Per i beni seriali già dichiarati beni culturali, applicare il nuovo Codice degli appalti, art. 134, che ha esteso la concessione o affidamento a privati anche ai beni mobili.

**Cinzia Dal Maso**

Il discorso sul Codice degli appalti è stato, credo, ampiamente dibattuto anche nel tavolo 1, proprio per la questione dei partenariati pubblico/privati. In questo caso, infatti, nel campo dei beni culturali si fa ricorso al Codice degli appalti e al Codice del terzo settore. Allora domando: è giusto che nel campo dei beni culturali si debba ricorrere a norme che esistono in legislazioni ‘altri’? Può essere utile avere una legislazione ad hoc per i beni culturali?

**Franco Milella**

Esiste un quadro di coordinamento fra i vari codici dei contratti. Il titolo contratti gratuiti e partenariati speciali pubblico-privati di cui all'art.134 del Codice degli appalti, è costruito in coerenza con le regole del Codice dei beni culturali.

C'è invece un altro tema che dovrebbe riguardare l'aggiornamento del Codice dei beni culturali. Però penso che non ne usciamo vivi se incominciamo a parlarne oggi e in questi termini. Il tema è che ovviamente il partenariato speciale, soprattutto nel campo del patrimonio immobiliare culturale del quale io mi occupo, che per il 71% non è in condizione di essere frutto o addirittura in stato di abbandono, questo strumento è uno strumento assolutamente rilevante per garantire l'esercizio del principio della cura distribuita tra le comunità territoriali e dei soggetti che si sentono in grado e sono in grado di assumersene la responsabilità.

È vero che l'articolo 134, differentemente dall'articolo 151, comma 3 del predetto Codice che ha introdotto questa forma speciale, ha allargato al patrimonio culturale in senso largo, quindi anche ai beni mobili. Il tema però è che è un contratto atipico. C'è questa condizione in cui la pancia delle amministrazioni ha bisogno di sapere come si fa con quel tipo di finalità. C'è sempre la tendenza, in una fase storica in cui finalmente si parla di amministrazione di risultato, in cui al principio di legittimità si aggiunge, integrandosi, lo scopo dell'azione amministrativa. Nella pancia delle amministrazioni è difficile fare cose secondo una logica interpretativa. Quindi gli atipici sono più complessi di quelli tipici. E aggiungo, soprattutto in questi ultimi due anni, anche la rilevanza di tipo strategico di una norma così aperta e così generativa, sta inducendo molte amministrazioni a fare cose vecchie con un nome nuovo. Francamente lo dico anche qui, senza mezzi termini, talvolta aggirando i contenuti dei contratti tipici che sono tipici non a caso.

Però è vero che spingere su questo tipo di modalità può avere il duplice scopo di garantire l'agibilità dei beni culturali, cioè io sono convinto che il valore dei beni culturali, che si basa sulla conoscenza scientifica, deve essere in grado di ricadere in termini di conoscenza distribuita. I beni culturali come tutti i beni devono essere agiti. Non possono restare nei depositi, ovvero rimanere in condizioni di abbandono, addirittura se per giunta sono stati oggetto di interventi di recupero e di restauro. E lo ribadisco anche qui: il nostro paese è al terzultimo posto in Europa per intensità della partecipazione culturale dei cittadini. E questo è un tema importante: la possibilità di far custodire, far agire beni minori e beni nei depositi, per esempio, dal sistema scolastico; costruire dei processi di avvicinamento alla comprensione della cultura e delle identità culturali che questi beni sono in grado di trasmettere, può essere sicuramente un importante viatico all'incremento anche dei processi di partecipazione culturale.

**Mariacristina Gribaudi**

Abbiamo creato una piattaforma che si chiama Muve Academy, dove abbiamo messo in rete l'Università Ca' Foscari, Regione del Veneto, la nostra Fondazione e Confindustria, favorendo la nascita di rapporti di collaborazione tra i vari esperti. Ogni singolo museo conta di una rete di relazioni che andavano indirizzate verso un comune obiettivo. Vi porto, come esempio, il Museo del Vetro di Murano, che abbiamo voluto collegare con chi lavora in questo comparto, favorendo uno scambio con le fabbriche ancora attive. Perché se io creo condivisione tra l'operaio, l'imprenditore, il bambino e il cittadino, e faccio capire l'importanza di quello che io ho e sto facendo, avrò la possibilità di avere sempre di più una classe colta. Attenzione non elitaria, colta, che è ben diverso. In questo modo i nostri beni culturali vengono visti come patrimonio universale, un heritage che diventa parte integrante della comunità. Quindi non più solo a disposizione di pochi, ma di tutti o tanti. Un cambio di prospettiva frutto di una grande azione educativa e culturale.

**Giuseppe Piperata**

Aggiungo anch'io una riflessione in parte giuridica, perché per noi giuristi definire un museo è molto difficile, ma sicuramente siamo in grado di dire quali sono le principali caratteristiche del sistema dei musei, che sono due: è un sistema plurale ed è un sistema polimorfo. Plurale, perché come voi sapete, in Italia chiunque può mettere in piedi un museo. La Costituzione non riserva questa facoltà soltanto al pubblico e, soprattutto, se togliamo i musei statali che hanno una modellistica loro da regolamento, le forme dei musei sono diversissime, soprattutto quando andiamo a guardare la realtà dei musei locali. E se pensiamo, poi, che i musei blindati dallo Stato sono pochissimi, perché parliamo di circa 500 musei, mentre la maggior parte sono musei che appartengono ad altri, voi capite che la misura di questo discorso è rappresentata dalla varietà, e dal fatto che noi possiamo divertirci a mescolare questi modelli, come se fossero dei Lego, soprattutto quando è necessario recuperare il rapporto pubblico/privato.

Per i partenariati pubblico-privato, sarebbe utile una legislazione ad hoc per i beni culturali?

I vari codici (appalti e beni culturali) sono coordinati tra loro. Non serve un nuovo codice per i beni culturali. L'art. 134 Codice appalti prevede un partenariato pubblico-privato atipico. Le amministrazioni si limitano a fare cose vecchie con nome nuovo. I beni culturali devono essere vissuti dai cittadini. Mentre il nostro paese è al terzultimo posto in Europa per intensità di partecipazione culturale.

Piattaforma MUVE Academy per costruire collaborazione tra esperti, e tra esperti e cittadini, così che l'heritage diventi parte integrante della comunità, a disposizione non di pochi ma di tutti.

Sistema museale plurale e polimorfo. Gli strumenti giuridici ci sono, ma vanno utilizzati meglio. Vanno fatte operazioni sartoriali con il coraggio di sperimentare e coinvolgere i privati.

Penso che sia stato giustamente posto l'accento sull'idea di sperimentazione, perché attualmente il nostro ordinamento ci consente di fare tante cose nella definizione della veste che noi andiamo a dare al soggetto che conserva e promuove il bene culturale. Tutti i modelli che sono stati ricordati oggi, modelli anche vincenti, compreso il modello della Fondazione Museo Egizio di Torino, sono frutto di scelte di coraggio, utilizzando la cassetta degli attrezzi che già abbiamo, che vanno magari utilizzati meglio. Sono d'accordissimo su due cose che mi sembra stiano emergendo molto bene da questa discussione: la prima è che il patrimonio culturale ha bisogno di scelte che, soprattutto se organizzative, devono essere sartoriali. Qui i grandi magazzini lasciamoli da parte perché non vanno bene. Io pure vorrei vestire Armani, però mi vedete vestito da Armani? Lo stesso vale per i musei, per i beni culturali. Bellissimo il fenomeno fondazionale, può funzionare a Torino, perché lì avevano principalmente un patrimonio da dover gestire, quello era l'obiettivo. In altre realtà forse la soluzione è mettere insieme più voci. Forse la Fondazione in Val di Cornia non sarebbe andata bene, e quindi hanno fatto la società pubblico privato. A Bologna forse la fondazione non è andata bene, non è andata bene nemmeno l'istituzione, e adesso stanno tornando indietro. A Bologna, hanno ri-interiorizzato la gestione in autonomia delle attività museali. Quindi, proviamo a smuovere questi modelli e a utilizzarli volta per volta. Questa è la prima regola: non esiste un modello che può essere valido per tutte le situazioni.

E poi ci vuole un po' coraggio di sperimentazione, utilizzando quello che abbiamo, che c'è già. Ho fatto parte per quattro volte della giuria incaricata dal ministro di scegliere la Capitale italiana della cultura. Questa attività che abbiamo svolto è stata interessantissima perché ci ha permesso di vedere dei dossier su delle città italiane, tantissime città italiane, perché in 4 giurie io avrò visto almeno 120 dossier. C'è una ricchezza, anche a livello sperimentale, interessantissima, dove pubblico e privato si cercano, si trovano e spesso fanno qualcosa per stare insieme, anche di tipo virtuoso. Allora, secondo me, proprio questo andrebbe fatto emergere: proviamo ad andare oltre a quelle due o tre cose che i manuali danno per scontato; proviamo a capire nelle nostre cassette degli attrezzi cosa c'è e, una volta che sappiamo cosa c'è, utiliziamoli per fare poi in maniera virtuosa queste cose anche con i privati, soprattutto con i privati. Perché, tra l'altro, ci sono diversi tipi di privati. Io spero che poi emergerà anche il discorso delle fondazioni bancarie, a proposito di 'chi paga'.

**Luca Zan**

Devo dire, da studioso di management, anzi diciamo di organizzazione (se dico management secondo me gli architetti, o gli archeologi, capiscono qualcosa di strano). A ormai trent'anni dal mio primo coinvolgimento in questi studi, devo dire che sono turbato dalla difficoltà di far entrare la logica dell'organizzazione in un settore, maledettamente dominato dai giuristi, dove la discussione è sempre a livello di massimi sistemi; dove l'articolazione del giorno per giorno, delle cose da fare quotidianamente, è fondamentale ma viene trascurata.

Ci si chiedeva perché non si è fatto molto in termini di trasformazioni amministrative. Ricordiamoci però tutto quello che è stato fatto e distrutto, smantellato in modo sistematico. Qualcuno prima o poi dovrebbe rendere conto della non riforma del ministero, dalla bruttissima, incompiuta e zoppa riforma di Pompei, allo smantellamento di Pompei, il city manager etc. Allora, ci sono delle responsabilità ben precise, c'è una rinuncia politica: tutta la riforma del ministero che non tocca mai il problema delle risorse umane, per cui lascia il pezzo forte dell'amministrazione in questo corporativismo e questa logica assolutamente di non gestione.

Dopo di che, le poche eccezioni di successo. Perché ha funzionato (quando ha funzionato) la Fondazione? Perché ha la gestione delle risorse umane, le piccole e le grandi, il lavoro piccolo e il lavoro grosso. Ecco, dovremmo imparare a dare importanza proprio alla consequenzialità delle azioni. Quando sono andato a studiare Pompei nel 1997 alcuni colleghi mi dicevano: «Cosa ci fai a studiare a Pompei? Adesso c'è la nuova legge», come se la nuova legge risolvesse i problemi. Tu vai a studiare Pompei, soprattutto negli anni dell'applicazione della legge, e ti accorgi di quanto la legge sia un aspetto assolutamente marginale, e l'incompiutezza della legge la ricavi andando a vedere i problemi, le sfide, le questioni organizzative etc. Se no, parliamo di formule sempre astratte. C'è un problema proprio di andare a capire come questo funziona nel giorno per giorno, nel dettaglio («il diavolo è nei dettagli», si dice).

Lo stesso Museo Egizio: c'è un processo da raccontare e da capire, cioè non è una soluzione che è nata così, dal nulla. Ho partecipato alla definizione del business plan a partire da alcune idee iniziali assolutamente bislacche, in cui le stesse fondazioni facevano fatica a capire quale sarebbe stato il loro ruolo a livello di gestione corrente (gli stakeholders son belli e bravi, ma gli stessi stakeholders poi spesso rischiano di portare gravi distorsioni). La sostenibilità di un concept non è un qualcosa di magico, non è un qualcosa che si disegna astrattamente, ma è proprio dell'attivazione del processo, dell'organizzazione. Un'altra considerazione, a lato. Mi sto occupando negli ultimi anni di industrial heritage, che è un campo se vogliamo in totale controtendenza rispetto a quello che qui si discute (in tema di 'de-patrimonializzazione'), in cui in realtà c'è solo la partecipazione dal basso, con una difficoltà molto forte a trovare meccanismi di istituzionalizzazione del cambiamento. Ecco, vi assicuro che essere pieni di norme è fastidioso, ma essere in una situazione di vuoto istituzionale è altrettanto pericoloso.

In questo settore non si parla sempre di massimi sistemi e si trascura la logica del giorno dopo giorno. Rinuncia politica a toccare il problema delle risorse umane. La Fondazione funziona perché ha la gestione delle risorse umane. Nell'industrial heritage c'è solo partecipazione dal basso e nessuna norma. Però l'assenza di norme è pericolosa.

**Davide Quadrio**

Quello che ha detto Luca Zan, è proprio ciò su cui volevo elaborare. Perché ovviamente per me è molto interessante il fatto che sono arrivato al Mao si come storico dell'arte, ma venivo da un'esperienza trentennale di management dell'arte. Ovviamente essendo stato in Cina, sinologo etc, ho delle specificità rispetto al Museo in sé, rispetto ai contenuti, ma che in realtà dovrebbero essere poi nelle mani dei conservatori, dei curatori di area che purtroppo non ho, nel senso che ho solo un curatore, un conservatore di area in tutto il Museo, da quattro che erano prima che io arrivassi. Ora al Museo siamo soltanto in otto e l'anno scorso abbiamo fatto nove mostre e 97 eventi. La cosa che volevo far notare è proprio questa discrepanza interessante tra la curatela e il livello che diceva Luca Zan, di management artistico, che è una scienza, cioè, ha delle risposte rispetto a questi luoghi, e costruisce poi anche un sistema valoriale all'interno del museo che è quello anche umano. Faccio un esempio. Per me è stato veramente terribile all'inizio, quando, il primo giorno che sono arrivato, le prime persone che ho visto sono state il personale di sala e il personale tecnico, che non erano mai stati interpellati da nessun direttore precedente, non erano mai stati 'umanizzati'. Allora, noi parliamo di oggetti, ma in realtà parliamo di luoghi che a noi sembrano meravigliosi, però chi ci lavora deve stare sei ore in una stanza con il pubblico più o meno numeroso durante il weekend, o spesso magari per ore da solo. Pensiamo bene al ruolo di queste persone. E questi sono processi lenti che creano poi tutta una serie di modalità, secondo me, interessanti, progettuali, che possono poi eventualmente diventare case studies. Il caso ovviamente del Museo Egizio è straordinario, ma non solo perché ha portato milioni di turisti: è proprio il processo che questo tipo di museo e questo tipo di collezione porta. Ogni museo ha delle specificità. Il Mao ovviamente, perché avere un museo di arte orientale a Torino? Qual è il suo significato, cioè, come leggiamo questo tipo di contesto culturale e gli oggetti che fanno parte di questo oggetto culturale, ora diventato soggetto culturale? E allora è interessante intervenire non tanto da un punto di vista soltanto della storia dell'arte, della ricerca o della conoscenza. Perché voi parlate di conoscenza, ma la parte educativa di un museo non è quella di spiegare la storia di quegli oggetti in una maniera, come dire, scientifica, ma di far comprendere la complessità storica di cui ognuno di noi fa parte.

Questo però non è un lavoro, come dire, di trasferimento di conoscenza, lo è anche ovviamente, ma è un lavoro legato a una strategia emotiva, umana che ha a che fare con il personale interno e che ha a che fare poi con quello che viene da fuori. Ma senza mettere a posto le nostre strutture umane all'interno di questi musei, come fai tu a motivare, a creare anche un museo di accoglienza? I primi due anni ho lavorato solo su quello. Ed è stato interessante vedere come il riconoscere il valore umano ha cambiato completamente la percezione dell'oggetto museale, che ora si sta trasformando. Ovviamente, tre anni in tempi assoluti non sono niente. Però, mi raccomando, c'è anche questo aspetto che è proprio l'aspetto della gestione di queste strutture dove gli oggetti fanno la loro parte, ma dove bisogna fare in modo che le persone che lavorano all'interno siano continuamente formate. Per esempio, che abbiano delle capacità di comprensione anche avanzate.

Inoltre, si lavora ormai in situazioni economiche, ovviamente, molto risicate, e in qualche modo sono necessarie anche delle strategie economiche dove il privato è fondamentale. Tutte le mie attività hanno a che fare con dei privati perché, se no, non potrei produrre niente. Ed è molto interessante perché l'anno scorso, per esempio, la Fondazione Torino Musei mi ha chiamato per dirmi che stavo facendo troppo. Allora dico: sto spendendo troppo o sto facendo troppo? Perché è interessante. No, sto proprio facendo troppo; ma in che senso? Perché mi stai dicendo che sto facendo troppo? Per cui, attenzione, perché, secondo me, le figure apicali, e non solo, la formazione continua all'interno dei musei - io parlo dei musei, ma insomma, ovviamente, o dei sistemi museali che ovviamente sono ancora più complessi perché hai a che fare con tante realtà e bisogni diversi - hanno proprio a che fare con questo aspetto umano che è fondamentalmente scientifico su un altro piano. E ricordiamoci la transgenerazionalità: io sto portando persone giovani all'interno del museo, 28enni, 27enni, perché è fondamentale. Io ormai ho 55 anni: in Cina sarei già vecchio, qua invece sono un giovane direttore di museo. Però, voglio dire, è importante anche dare un senso di speranza alle prossime generazioni. Insomma, dove andiamo?

**Luca Zan**

Un altro esempio stupendo è quello del Museo della scienza e della tecnica di Milano: al di là delle innovazioni giuridiche, è proprio nel giorno per giorno che è riuscito a riattivare il meccanismo, l'identità organizzativa, e a crescere in termini di occupazione, crescere in modo impressionante nel tempo. Non si fanno i piani di tutto-e-subito, si fa secondo un agire che va capito nella sua struttura interna, nella sua dinamica, nella sua logica.

Il management costruisce un sistema valoriale anche umano all'interno delle realtà museali. Ogni museo non deve solo trasferire conoscenze ma generare emozioni, partendo proprio dal personale che va formato continuamente. Transgenerazionalità è fondamentale: spazio ai giovani!

Es. del Museo della scienza e della tecnica di Milano

### Franco Milella

Chiedo scusa se intervengo più volte, ma questo evidentemente è un tema che non soltanto mi appassiona, ma a cui ho dedicato gli ultimi sette anni della mia vita professionale, girando l'Italia. Diciamo che non è un problema di normativa, ma non è neppure un problema di cassetta degli attrezzi. È un problema generale di cambio di paradigma nei sistemi di collaborazione pubblico-privato. Lo ripeto: l'audit della commissione europea sui rapporti di collaborazione pubblico-privata del 2017 ci considera alla stregua della Bulgaria come standard applicativi di forme di collaborazione PPP. Quindi stiamo parlando di un tema che ha una sua intrinseca pesantezza. Io non avrei mai fatto questi 30 casi di sperimentazione utilizzando le forme contrattuali tipiche. E dico anche perché, perché bisogna liberare il valore del bene culturale dalla sua logica intrinseca, cioè il valore di un bene culturale non è soltanto la preziosità della qualità storica e scientifica che rilascia, o che potrebbe rilasciare, ma ciò che effettivamente è in grado di rilasciare. La valutazione di un bene culturale, della sua qualità intrinseca, ha fatto disperdere la relazione di questo bene culturale con il proprio territorio. E questo è un tema che, se è in grado di mantenere i processi di tutela, difficilmente è in grado di alimentare i processi di valorizzazione, intesi non come valore economico e patrimoniale del bene, ma come elemento generativo di capacitazione delle persone.

Non avrei mai potuto fare altro che provare, grazie a una norma atipica, a un contratto atipico, a personalizzare sartorialmente, perché i contesti sono diversi, i beni sono diversi, sono diversi gli attori che sono disponibili a mettersi in gioco, e anche le competenze sono diverse. E provare, diciamo, a costruire 30 casi singolari che però hanno degli elementi comuni tra di loro. L'elemento comune è quello di essere molto attenti non agli *output*, ma agli *outcomes*. E molti dei progetti di questo tipo sono concorrenti a logiche di impatto che determinano un ruolo attivo del bene culturale, e del suo processo di valorizzazione rispetto ai processi di emancipazione. Non penso che sia di interesse pubblico sapere quanti eventi accadono in un posto; è di interesse pubblico capire quanto si rende democraticamente accessibile il valore culturale di un bene, quanto questo bene è in grado di contrastare i processi di povertà educativa, quanto è in grado di garantire, appunto, tutti quegli elementi che consentono di incrementare la partecipazione di tipo culturale dei cittadini. Il rapporto con i contesti determina inevitabilmente una condizione di sartorialità. Io non ho 30 accordi di partenariato speciali identici, sono tutti differenti, a partire dalla natura dei beni.

L'altra cosa fondamentale è avere veramente una logica aperta, cioè i contratti tipici sono tutti contratti esecutori e danno più conto del ruolo delle parti, del ruolo nel senso non della competenza orientata al merito, ma nella competenza intesa come 'questo spetta a me'. Contratti di tipo esecutorio determinano logiche adempitive e non logiche di risultato incremental, e quindi non sono in grado di garantire quello spirito evolutivo che queste forme di valorizzazione possono mettere in otto.

Vi racconto alcuni casi concreti, così smetto di fare astrazioni: il primo caso di applicazione dell'art. 151 del Codice dei contratti previgente che ho seguito è quello tra il Comune di Bergamo e il Teatro Tascabile, compagnia di teatro con grandi qualità culturali, medaglia d'oro della cultura a Bergamo, e fortemente specializzata in teatro di danza indiana; è l'unico soggetto in occidente che ha vinto un premio in India sulla danza indiana. Aveva rapporti 'leggieri' con la città, non aveva mai fatto attività di fundraising, era molto concentrato sulla qualità e sull'incremento della qualità della propria offerta culturale, ma nel globo terracqueo, perché loro sono spesso fuori dai confini nazionali. Dopo due anni di sperimentazione – e in questo è importante cogliere la capacità trasformativa delle nuove forme di relazione tra pubblico e privato – sono arrivati secondi dopo l'Arena di Verona al premio Art Bonus. Con l'ex Convento del Carmine che non conosceva nessuno fuori da Bergamo. Hanno costruito un'attività di fundraising straordinaria, e non l'avevano mai fatto. Hanno modificato la natura dell'organizzazione.

Quindi il soggetto pubblico ha realizzato interventi di innovazione organizzativa interna, perché l'orientamento era verso risultati in fieri, quelli che si cercano insieme nel tempo, con l'asticella della sfida che si alza sempre di più, e va a garantire effetti per cui oggi il Teatro Tascabile non è soltanto un grande attore dell'offerta culturale di Bergamo, ma è diventato il pivot delle politiche sociali a base culturale, e quindi ha costituito una rete con le associazioni e con la cooperazione di tipo sociale, ed è diventato un soggetto che rappresenta un'occasione di coazione ed emancipazione di quella città. E questi riferimenti penso che sia importante tenerseli come elementi caratterizzanti di forme nuove di collaborazione pubblico-privato.

Necessario cambio di paradigma nei sistemi di collaborazione pubblico-privato. Serve capire che il valore del bene culturale sta anche nel suo legame con il territorio (valorizzazione). Sperimentare, costruire progetti sartoriali, con attenzione non agli output ma agli outcomes. E con una logica aperta che evolve nel tempo. L'esempio del Teatro tascabile di Bergamo.



Rita Auriemma, Valeria Guerrisi, Stefania Bisaglia, Salvo Barrano

### **Stefania Bisaglia**

Vorrei fare qualche riflessione su quello che è stato detto oggi dal punto di vista del Ministero. Una prima tematica è stata quella delle ricerche archeologiche svolte con l'ausilio del metal detector, o più volgarmente 'cercametalli', tanto inviso al Ministero. Con la legge 22 del 2022, aggirarsi in aree archeologiche con il metal detector è ora sanzionabile penalmente. Quindi, la realtà italiana è complessa, specie quando tentiamo di comparare le realtà degli altri stati europei con la nostra. È poi sempre difficile capire dove andremo a finire, importando esperienze che all'estero magari hanno funzionato, ma delle quali non possiamo prevedere le conseguenze perché la realtà è completamente diversa.

A questo proposito, non so se vi ricordate una decina di anni fa, credo, quando qualche Soprintendenza aveva anche stretto delle collaborazioni con delle associazioni amatoriali di ricerca archeologica non finalizzate ad attività di scavo, erano passeggiate con osservazione di alcune aree in alcune regioni d'Italia. Immediatamente arrivò la segnalazione al Ministero e il direttore generale dell'epoca fece una circolare con la quale vietò assolutamente ai soprintendenti di fare accordi di questo tipo. Chiaramente anche all'interno del Ministero bisogna un po' coordinarsi, nel senso che tra soprintendente e direttore generale non sarebbe stato difficile fare una telefonata prima di avviare certe iniziative, piuttosto che rischiare che poi fossero stoppatte così platealmente. Che poi alla fine anche il Ministero non ci ha fatto una bella figura. Noi dunque abbiamo le ricerche archeologiche riservate al Ministero e la proprietà dei reperti trovati ab origine dello Stato, il che rende effettivamente un po' scivoloso il terreno dell'archeologia. Le collaborazioni pubblico-privato, come abbiamo visto, non sono facili, anche se dovremmo spingere su questo. C'è però un'apertura che viene dal Governo e anche dal Parlamento, perché ci sono sia disegni di legge recenti proprio sul partenariato pubblico-privato (poi bisogna vedere come l'hanno declinato, questo è anche un po' il problema), e anche nella direttiva del ministro di quest'anno, uno dei principi ispiratori era la sussidiarietà, della quale abbiamo più volte parlato citando l'art. 118 della Costituzione.

Difficile applicare modelli esteri di successo in Italia. Attualmente c'è più apertura (vedi disegni di legge sul partenariato pubblico-privato e direttiva ministeriale sulla sussidiarietà). Modelli gestionali: fondazione vs. museo autonomo, pro e contro. Con il PNRR assunzione di giovani professionisti che stanno innovando il Ministero.

Dei modelli gestionali abbiamo già parlato, però vediamo come il modello della fondazione fa uscire la fondazione dall'alveo ministeriale. Poi spesso le fondazioni sono create tra ministero e soggetti privati, ma anche con comuni, regioni, e altri soggetti quindi comunque diventano degli Enti terzi, diversamente dal museo autonomo che resta interamente del MiC e quindi per il Ministero è comunque una realtà diversa. Anche se devo ricordare che il Museo Egizio, se vuole spostare i beni della sua collezione, deve passare attraverso la Direzione generale, a differenza del museo autonomo che dispone pienamente delle sue collezioni. Quindi, comunque, sono strumenti diversi. Nel futuro io vedo più funzionale il modello del museo autonomo MiC che non la fondazione mista. Possono esserci realtà diverse, in cui si collabora con gli altri enti, però poi in molti casi vediamo che non funziona, non si riesce a comporre i consigli che devono gestire queste fondazioni, e ci sono anche rapporti politici che non sempre ci consentono di collaborare. Poi, come ultima cosa, un'osservazione sulle politiche assunzionali del personale. Ora, grazie al PNRR, sono state assunte molte persone – nel nostro servizio siamo quasi raddoppiati – e molte di queste sono giovani professionisti che vengono dal mondo del lavoro, che hanno studiato, persone con specializzazioni, master, dottorati etc, molto preparati. Quindi siamo fiduciosi riguardo al fatto che il Ministero possa rinnovarsi anche nell'approccio con modalità più innovative e smart, e nel nostro Servizio un miglioramento lo abbiamo già ravvistato.

### **3.4 Modifiche al Codice dei beni culturali per la semplificazione del management. I beni seriali**

**Giuseppe Piperata**

Se, come si è detto, gli archeologi quotidianamente operano selezioni sui beni culturali da conservare, il problema del criterio di selezione non esiste: un archeologo deve essere in grado di distinguere il Colosseo da un cocci. Per parte sua, il Codice dei beni culturali non dice che tutto va salvato, ma l'articolo 10 utilizza delle espressioni molto chiare, parla di eccezionalità, di interesse importante, di cosa pregevole. Non dice che si deve salvare tutto. Il fatto che sia un po' generico non è un problema legislativo, ma di sapere scientifico.

**Davide Quadrio**

Come direttore di museo ho molto a che fare con gli aspetti legislativi, perché per esempio a noi vengono chieste valutazioni di oggetti che vengono mandati in asta da privati, magari oggetti di furto. Devo fare un lavoro straordinario come storico dell'arte: gestire delle comunità scientifiche (restauratori, storici dell'arte, funzionari di Soprintendenza), prendere decisioni rispetto a ogni oggetto: lo teniamo, non lo teniamo, lo diamo a qualcun altro; è lecito, non è lecito farlo. In realtà ci sono dei frame, delle cornici di intervento che sono già predisposte – che non sono completamente scientifiche ma esistono in una relazione di complessità – che le istituzioni pubbliche possiedono, e che sono straordinariamente importanti proprio da un punto di vista etico.

**Daniele Manacorda**

Di fronte a questo dibattito, penso che noi incontriamo alcuni fantasmi che, anche quando non ce ne accorgiamo, operano, producendo sacralizzazione e, in ultima istanza, feticismo. Sacralizzazione e feticismo sostengono non da oggi una mentalità, che è figlia di una sindrome proprietaria di cui è intriso anche il nostro Codice dei beni culturali, con la sua visione dominicale del patrimonio.

Questo, io penso, è il problema che ci portiamo appresso; quindi per me era ovvio e direi banale rispondere sì, perché noi scartiamo da sempre e continueremo sempre a scartare. Perché lo scarto continua a essere lo strumento operativo fondamentale di risposta a una rivoluzione epistemologica che l'archeologia, se Dio vuole, ha portato avanti negli ultimi cinquant'anni. Non siamo partiti da zero, naturalmente abbiamo alle spalle 100 anni di riflessione storiografica e metodologica europea, che ci ha fatto capire che tutto è, oggi o domani, potenziale fonte di conoscenza. Per questo raccogliamo frantumi di ossa animali, e i semi, e se non li vediamo, andiamo col microscopio a cercare i pollini. E questo lo facciamo anche con i benedetti cocci. Con una grande contraddizione, una grandissima contraddizione. Infatti, noi oggi possiamo scendere sotto casa e comprare monete antiche. Possiamo comprare un servizio di porcellane settecentesche dall'antiquarietto all'angolo. Possiamo, il più delle volte, esportare liberamente la crosta del Cinquecento o del Seicento, perché ci è stato appena detto che, ovviamente, solo in alcuni casi si pone il vincolo. Questo però non possiamo farlo se abbiamo una lucerna romana in casa, perché magari ce l'aveva nonna, e dobbiamo dimostrare noi che quella lucerna è stata trovata da mia nonna nel 1923 in una soffitta dove c'era una scatola dove il mio bisnonno aveva scritto «questa lucerna l'ho comprata nel 1907». Se mia nonna aveva sul comodino un vasetto in maiolica del XVI secolo, tutto ciò non avrebbe seguito. A pensarci bene questa norma – sancita credo dalla Corte di Cassazione – esprime nella maniera più limpida il feticismo classicistico, e dà una motivazione per così dire operativa a quello che è in realtà un profondo disturbo culturale, che ha il nome di classicismo. Credo di aver detto quello che penso.

Sullo scarto c'è l'art. 10 del Codice. È generico perché la scelta è questione tecnica, non legislativa.

Nelle istituzioni pubbliche, esistono già frame e pratiche di riferimento.

Visione dominicale del nostro Codice. Possiamo disporre liberamente di oggetti di ogni epoca ma non di quelli antichi: feticismo di stampo classicistico.

**Simona Pinton**

Avrei una proposta, che ci riporta su un'altra dimensione, che è quella del diritto internazionale, ma che in realtà è una dimensione di rapporto fra ordinamenti. La legge di autorizzazione alla ratifica della Convenzione di Faro, legge del 2020, prevede all'articolo 3 – mediante decreto del Ministero dell'istruzione, dell'educazione e della ricerca, di concerto con il Ministero della cultura e con il Ministero per gli affari esteri – la definizione di misure di attuazione della Convenzione, in particolare l'elaborazione di un piano triennale. Io non so se questo piano sia stato adottato, ma mi pare di no. Allora, la mia proposta è questa: perché non proviamo a inserirci noi/voi, diamoci il nome di comunità patrimoniale, osiamo, ma insieme, in questa diversità di soggetti coinvolti, proviamo innanzitutto a entrare nel sistema, partecipando alla elaborazione di questo piano. Qui ci sono professionisti che lavorano nei ministeri, proviamo a entrare in questo interesse di lavorare insieme, per elaborare questo piano triennale nel quale noi possiamo portare delle pratiche già esistenti o la proposta di nuovi modelli, in modo tale che troviamo, non solo, un contesto, un orizzonte di riflessione, ma anche una possibilità concreta di azione. Penso ai modelli partecipativi, perché mi sono più familiari; penso a tutta una riflessione su cosa deve essere di questi beni minori che hanno però degli scenari, degli orizzonti diversi. Si deciderà insieme, ma proviamo a entrarci.

E giocando il mio ruolo da internazionalista, dico che queste convenzioni devono trovare l'attuazione pratica, dobbiamo dare loro una vita concreta sulla base di contesti specifici, nazionali, regionali e locali. Si tratta di una convenzione quadro, ed è un po' anche il discorso che si è fatto rispetto al ruolo del diritto: il diritto dice qualcosa, dà anche una cornice a questa Convenzione. Sta a noi poi riempirla di contenuti. Ma se poi non riusciamo a intervenire laddove l'articolo stesso ci dice che c'è uno spazio, la previsione rimane incompiuta. Ecco, questa è la mia proposta concreta, alla luce di uno strumento di diritto internazionale specifico.

**Stefania Bisaglia**

Secondo me, dopo 20 anni sarebbe forse tempo di mettere mano al Codice dei beni culturali. Provate a leggere gli articoli 111 e 112 sulla valorizzazione: per me sono incomprensibili. Dopo di che, se guardiamo alle esperienze fatte, anche solo con il servizio di biglietteria, e con gli altri servizi di valorizzazione, o al rapporto tra Codice dei beni culturali e Codice degli appalti, notiamo che anche il giudice amministrativo, che è pur sempre il faro dell'amministrazione, però a volte nel giro di pochi anni cambia orientamento. Vi faccio un esempio in tema di attestato di libera circolazione: nel 2018 una sentenza del giudice amministrativo dice che la licenza di esportazione non è un'autorizzazione, e quindi non si applica per l'autotutela il termine dei 18 o 12 mesi per annullare. In una seconda sentenza, il giudice amministrativo dice che l'attestato è un'autorizzazione, ma non si applica il termine per l'annullamento. Poi, in una terza pronuncia, il Giudice afferma che, essendo un'autorizzazione, si applica il termine per l'annullamento. Tutto questo avviene tra il 2018 e il 2024. Arriviamo infine al Consiglio di Stato che rinvia la questione alla Corte Costituzionale. Quindi c'è una confusione legislativa, organizzativa, culturale, e anche della giurisprudenza amministrativa che ci fa capire che è un settore difficile in cui muoversi. Secondo me, sarebbe il momento di fare una delega legislativa per la modifica del Codice dei beni culturali così che abbia principi scritti bene e norme semplificate. Dopo di che lasciamo che regolamenti e circolari disciplinino i dettagli.

**Diego Calaon**

Io mi permetto di raccogliere questa proposta in maniera molto forte, e chiedo sia a Simona Pinton che a tutti voi, se può avere un senso ribaltare – non so se negli altri tavoli è venuta fuori, ma penso che al tavolo della partecipazione sì, e anche a quello della condivisione dei dati dei beni culturali – di coinvolgere le tre comunità, in modo che diventi una comunità di patrimonio anche numericamente critica. E al di là di questo esercizio della sistemazione di questi tavoli, porsi proprio come obiettivo, quindi non a brevissimo termine, ma con tutte le forme che l'online ci dà, fatta questa comunità che si è creata in questi giorni, la possibilità di redigere proprio un documento che nessuno ci ha chiesto. Ma, come ci propone Simona Pinton, e come un po' suggeriva Roberto Cecchi: fate le regole che poi vengono adottate. E quindi facciamole, chiaramente in concerto con il Ministero, ma in maniera bottom up. Intanto prepariamo il documento, e sarà sicuramente qualcosa di perfettibile etc. Però questo mi sembra un grande obiettivo di questo ciclo di seminari. Però, chiaramente, chiedo già a caldo se, secondo voi, questa è una cosa che vi suscita interesse, perché è un lavoro che ci occupa tutti quanti.

Legge del 2020 su Convenzione di Faro, art. 3, prevede l'elaborazione di un piano triennale: proposta di inserirci, noi come comunità di professionisti, nella redazione di tale piano.

Dopo 20 anni sarebbe tempo di mettere mano al Codice. Es. articoli 111 e 112 sulla valorizzazione sono poco chiari. In molti casi, poi, i giudici si contraddicono. Servono pochi principi scritti bene, seguiti da regolamenti.

D'accordo con la proposta Pinton di elaborare, noi come comunità, il testo del piano triennale in sintonia con il MiC. Deve essere un testo breve e incisivo. Proposta avanzata anche nel Tavolo 1. In accordo con Bisaglia. Esempio di archeologia preventiva: il Codice riesce a cambiare la mentalità e fornisce lo strumento per agire e, col tempo, affinare le pratiche.



Cinzia Dal Maso

Questa cosa relativa a Faro è venuta fuori anche sul tavolo della partecipazione, che io ho avuto un po' la fortuna di seguire, e cioè di scrivere questo testo che effettivamente manca e che nella legge è previsto. Tra l'altro, questo dà a noi e all'università un ruolo, e a volte bisogna anche essere un po' proattivi con la legge, e non aspettare che il Ministero della cultura, degli affari esteri, dell'università e della ricerca, interpellino tutti quelli che insegnano Heritage Studies, che poi in Italia non c'è nemmeno il settore scientifico disciplinare. Quindi proviamo a farla noi. Questa è la proposta, che è una cosa grande, ma anche piccola, perché non dobbiamo scrivere 365 pagine. Al tavolo 1 James Bradburne diceva che uno dei mali del sistema italiano, ma anche mediterraneo, è che produciamo documenti troppo lunghi, mentre invece un documento che vuole avere un impatto dovrebbe essere lungo al massimo 5 facciate o 10.000 caratteri. È chiaro che resteranno fuori delle cose, ma intanto quelle che sono dentro ci sono, e con una rilevanza per il nostro patrimonio. Ripeto, sappiamo che ci sono tanti argomenti, ma magari possiamo sceglierne uno, quello dove c'è un vuoto, visto che si parlava di riempire i vuoti, e questo potrebbe essere un impegno che ci portiamo a casa.

Ringrazio per l'intervento Stefania Bisaglia perché va chiaramente nella direzione di questo tavolo. Richiamo qualcosa che è successo nel mondo dell'archeologia negli ultimi 20/25 anni, ovvero l'annoso problema dell'archeologia preventiva che prima non esisteva. Sono bastate due righe in un Codice dove si è detto, senza se e senza ma: l'archeologia preventiva va fatta per tutti gli interventi pubblici, mentre nel caso di interventi privati si fa così... Poi con un dibattito, con la pratica, abbiamo raggiunto un sistema complesso basato su regole scritte nel tempo, dopo aver preso le misure del problema. Vi ricordate qualche anno fa quando un treno è deragliato in Puglia, e qualche giornale ha detto che era colpa dell'archeologia preventiva? Credo che questo oggi non succederebbe più, perché quelle due righe hanno cambiato la modalità di pensare il valore culturale dell'archeologia preventiva. Quindi, è meglio cambiarli o non cambiarli i Codici? Diciamo che ogni tanto il Codice ci mette quello strumento in più, reale, per poi lasciare che la comunità dei professionisti trovi le sue regole, e si lavori magari con un colpo ben assestato.

**Franco Milella**

Allora, va benissimo il piano, posto che un giorno ci sia, quindi richiamare l'attenzione all'articolo 3 della legge italiana che recepisce Faro, cioè alla necessità di avere un piano pluriennale che ne attui i principi. Questo va ovviamente segnalato, perché non è che uno può sempre far finta che, siccome in Italia non accadono cose, allora non le dobbiamo chiedere. E va anche bene presentarsi come comunità tecnico-scientifica di patrimonio.

**Luca Zan**

Nella legge italiana di recepimento della Convenzione di Faro ci sono dei capitoli applicativi che, secondo me, sono interessanti. Nel senso che, a valle di questa discussione, comunque volessimo chiuderla, c'è poi una serie di approfondimenti, di contesti specifici, proprio per non banalizzare la varietà. Per cui, per esempio, sarebbe utile andare a vedere come tutta questa roba qui si declina nei termini della Convenzione Faro, e le esperienze che si fanno e non si fanno, individuando una serie di temi particolari, che poi sono molto diversi l'uno dall'altro: e così ci si toglie dal quel genericismo.

**Cinzia Dal Maso**

L'esigenza di riscrittura di parti del Codice viene da più parti, e più voci ne parlano. Lo stesso Giuseppe Piperata l'ha messo nero su bianco di recente nell'ultimo editoriale di Aedon. Però il fatto che venga direttamente da una voce ministeriale, ci fa molto piacere.

Ottima l'idea del piano triennale di Faro, e di proporsi come comunità tecnico-scientifica.

È necessario indagare i vari modi in cui i temi di discussione si declinano alla luce della Convenzione di Faro.

In accordo con Bisaglia sul fatto che il Codice va rivisto.

**Giuseppe Piperata**

Io penso che questo tavolo si sia posto come vero obiettivo quello di far emergere un dato che, mi convinco sempre più ascoltando le relazioni, è oggettivo e anche preoccupante, ossia che il patrimonio culturale pubblico è molto più ampio di quello che noi vediamo, di quello che viene curato, di quello che attualmente viene gestito. C'è quindi una parte di patrimonio culturale che rimane fuori, e in parte si tratta di patrimonio di scarso valore – sono gli scarti, come si diceva prima – che rappresenta anche una zavorra per il pubblico dal punto di vista economico e dal punto di vista gestionale. Però c'è invece una parte che non è uno scarto, ma può essere anche una parte significativa, di pregio e importante che, tra l'altro, non solo potrebbe essere molto valorizzata dal punto di vista patrimoniale, ma potrebbe anche essere quell'elemento materiale capace di generare relazioni e rapporti, coinvolgimenti, anche in una prospettiva di sussidiarietà orizzontale. Così com'è oggi, invece, è un fattore di esclusione, rimane lì, inerte, non può essere utilizzato per una scuola, per una comunità, e così via. Allora noi ci stiamo chiedendo oggi cosa fare, come risolvere questo problema. La risposta che dà questo titolo, per fortuna con il punto interrogativo, è: de-patrimonializziamo! Il titolo lo intendo come una provocazione, perché solo come provocazione può essere accettato, perché oggi il legislatore ci fornisce tutti gli strumenti possibili per utilizzare anche questo patrimonio non utilizzato. L'articolo 103 del nostro codice parla di uso individuale dei beni culturali, che quindi possono essere dati dallo Stato, dagli enti locali, dalle regioni, in concessione individuale a chi li richiede.

Il patrimonio culturale è molto più ampio di quanto comunemente percepiamo o gestiamo. I cosiddetti beni minori non rappresentano semplici scarti o residui del patrimonio 'maggiori', ma costituiscono invece risorse potenzialmente generative di relazioni fondate sulla sussidiarietà orizzontale e sulla collaborazione tra soggetti pubblici e privati.

C'è un uso transitorio, un uso strumentale, sono tutti previsti lì, però sono articoli che non si utilizzano. Quindi, innanzitutto sgombriamo il campo dal fatto che dovrebbe essere il legislatore a darci gli strumenti per farlo. Gli strumenti ci sono, ma non si utilizzano.

No, dunque, alla de-patrimonializzazione, ma sì all'uso di strumenti giuridici (art. 103 del Codice) per dare beni in concessione. Soluzioni: risolvere la diffidenza reciproca pubblico/privato; creare le condizioni d'uso perché le norme esistenti vengano applicate e non ignorate, ovvero: conoscenza della consistenza del patrimonio, regole tecniche specifiche, promozione di circuiti, finanziamenti.

Riguardo alla proposta di de-patrimonializzazione, immaginiamo la possibilità che si definiscano patrimoni di serie A e patrimoni di serie B. Questa azione sarebbe rischiosissima, perché andremmo a far arretrare la tutela rispetto a determinati patrimoni, che comunque sono importantissimi. Allora, qual è la soluzione? Se abbiamo già la legge che ci consente di farlo, ma sappiamo che non si fa, allora il problema è da un'altra parte. È lì dove – sono d'accordo con Daniele Manacorda – bisogna cercare di responsabilizzare il centro del sistema che oggettivamente oggi è il Ministero, affinché si vada a operare per risolvere questi problemi. E come farlo? Risolvendo, a mio avviso, due criticità che sono emerse da tutti i discorsi che abbiamo fatto.

Ci sono più attori che potrebbero collaborare per meglio gestire un patrimonio enorme che solo parzialmente è visibile e gestito, ma non lo fanno, innanzitutto perché c'è una diffidenza reciproca: il pubblico non crede nel privato, il privato ha paura del pubblico, etc etc. La seconda cosa è, ovviamente, cercare di dare a quegli istituti del diritto, che esistono, le condizioni per poter essere applicati. Questo è il punto, perché se ci sono e nessuno li utilizza, vuol dire che mancano le condizioni di uso. Quindi non mancano nuove regole. Può essere una circolare, può essere un tavolo di lavoro più ampio, istituzionalizzato. Proviamo a intervenire su quelle che sono le condizioni per fare in modo che, appunto, le disposizioni – dal partenariato speciale all'uso transitorio/concessorio dei beni culturali etc., agli accordi pubblico-pubblico, pubblico-privato – vengano fatte funzionare.

E quali potrebbero essere queste condizioni? Io ne ho segnate quattro. La prima è una condizione legata alla conoscenza. Purtroppo, prima di sederci attorno a un tavolo e capire su che cosa ci possiamo accordare, pubblico e privato, dobbiamo sapere esattamente qual è la situazione patrimoniale. Dobbiamo sapere cosa abbiamo nei depositi, dobbiamo sapere quale bene vogliamo mantenere lì, perché è importantissimo e iconico, o appartiene alla *mission* del museo, e quale invece potrebbe andare in giro per il territorio a rappresentare un qualcosa.

La seconda condizione sono le regole tecniche: è fondamentale sapere quali sono le regole specifiche per poter trattare un oggetto al di fuori del mondo museale pubblico o della Soprintendenza, anche perché lì poi vai a definire gli standard. Ovvero, io porto in una scuola un oggetto che prima tenevo nel museo, ma come lo conservo nella scuola? Devo garantire degli standard che siano gli stessi per tutti, altrimenti non lo posso fare. Un altro aspetto, secondo me, è la promozione fondamentale di circuiti. Si tratta di immaginare la creazione di reti. Reti che sono non solo di garanzia, ma mettono insieme tutte le energie in modo tale che poi chiunque possa collaborare veramente a un obiettivo finale. Le legislazioni regionali: ricordo Massimo Montella che lavorò una vita sui circuiti regionali museali, e fu il primo a dire che se fai una mostra sul Perugino, devi cercare di collegare più poli. Infine il tema economico, sul quale tutte le idee migliori, tutti i propositi più belli si vanno a schiantare. Anche questo è un dato importantissimo, perché per favorire questa collaborazione bisogna trovare i soldi. Anche qui un circuito può essere fondamentale e anche questa è una condizione oggettivamente essenziale.

#### Diego Calaon

Diversi interventi hanno evidenziato che il problema non risiede tanto in un approccio di tipo codicologico o procedurale, quanto piuttosto in un approccio culturale, per cui i soggetti privati – anche di rilevante dimensione – tendono a sentirsi esclusi o respinti da forme di partecipazione alla gestione del patrimonio culturale. Occorre dunque riflettere sulle possibili soluzioni a questo nodo di natura culturale, che riguarda l'identificazione dei cittadini – e, in primo luogo, del personale stesso del settore dei beni culturali – come soggetti ‘altri’ rispetto ai beni, concepiti quasi come corpi estranei o potenzialmente dannosi. Tale impostazione, più o meno consapevolmente interiorizzata, si traduce spesso in un pregiudizio diffuso secondo cui il ‘pubblico generale’ o i cittadini comuni potrebbero danneggiare i beni culturali, comportarsi in modo inappropriato o persino compiere azioni illecite, come il saccheggio o l’uso improprio dei siti.

Diventa quindi necessario interrogarsi su quali possano essere le modalità di una ricongiunzione sociale su questo punto: un processo che restituiscà ai cittadini un ruolo legittimo e fiducioso nella cura del patrimonio. Si tratta di un aspetto eminentemente culturale che, a mio avviso, dovrebbe essere esplicitato anche nelle prassi operative e nei codici di settore. Andrebbe affermato in modo chiaro che i cittadini non sono, di norma, un pericolo per i beni culturali, e che devono essere evitate – anzi, fortemente scoraggiate – tutte quelle pratiche che presuppongono a priori i cittadini e le comunità come potenziale minaccia, introducendo norme e azioni che li allontanano preventivamente dal patrimonio stesso.

Spesso i privati si sentono respinti. Cosa fare per superare la diffidenza verso i privati cittadini?



## **De-patrimonializzare?**

Il ruolo dei privati nella conservazione e la valutazione  
sui beni culturali seriali a vantaggio della sostenibilità  
a cura di Diego Calaon, Cinzia Dal Maso, Claudia Pizzinato

# **Analisi del discorso**

## **Lo scarto necessario: verso un modello sostenibile di gestione dei beni culturali minori**

**Diego Calaon**

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Cinzia Dal Maso**

Giornalista

**Claudia Pizzinato**

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Sommario** 1 Tutela dei beni culturali ieri e oggi. – 2 Valore e significato dei beni culturali ieri e oggi. – 3 Beni culturali come beni comuni: le implicazioni. – 4 I temi del dibattito. – 5 Definire il patrimonio culturale. – 6 Reperti seriali e ‘de-patrimonializzazione’. – 7 Pubblico e privati. – 8 Proposte fortemente operative.

Il dibattito delle pagine precedenti sulla possibile de-patrimonializzazione – che può apparire come un gesto estremo all’interno delle pratiche di tutela – non si è limitato a interrogare il sistema di protezione del patrimonio: ha messo letteralmente in scena un potenziale atto di ‘scarto’, portando la discussione stessa verso la valorizzazione. Si potrebbe dire che il dibattito ha prodotto una vera e propria ‘patrimonializzazione del pensiero critico’ all’interno degli Heritage Studies. Ma prima di analizzare il confronto avvenuto al tavolo, facciamo alcune premesse sullo stato dell’arte.

### **1      Tutela dei beni culturali ieri e oggi**

La riflessione sulla tutela della materialità del passato, intesa come insieme di pratiche che conservano la memoria attraverso le testimonianze tangibili, non può sottrarsi al confronto con la realtà del presente. Se prendiamo spunto dall’efficace titolo di un saggio di Sauro Gelichi (2008), tutela e valorizzazione presentano inevitabilmente due volti, come una moderna immagine di Giano: uno rivolto al passato, che ne conserva i documenti, e uno rivolto al presente, che proietta questo patrimonio



**I libri di Ca' Foscari 31 | 3**

e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917

ISBN [ebook] 979-12-5742-003-1 | ISBN [print] 979-12-5742-033-8

**Open access**

Submitted 2025-10-01 | Published 2025-12-22

© 2025 Calaon, Dal Maso, Claudia Pizzinato | CC-BY 4.0

DOI 10.30687/979-12-5742-003-1/004



verso il futuro. Fare tutela non può ridursi alla mera raccolta o catalogazione dei reperti: significa interrogare costantemente le fonti materiali, metterle in relazione con le dinamiche contemporanee, e comprendere il loro significato alla luce del valore che assumono oggi. I criteri che in passato orientavano la scelta degli oggetti da destinare ai musei – qualità estetica, grado di integrità, rilevanza cronologica (quest’ultima concentrata sostanzialmente sulle epoche più antiche, in primis quelle greco-romane) – appaiono oggi strumenti spuntati. Lo scarto che si operava all’inizio del Novecento, che selezionava gli oggetti più significativi a scapito di tutto il resto, non è più accettabile. Oggi, però, ci siamo spinti all'estremo opposto, non scartiamo proprio più, e tendiamo a raccogliere e conservare quanto più possibile. Tuttavia, l'esperienza ci ha dimostrato che questo sistema non è sostenibile: l'accumulo indiscriminato genera criticità gestionali, scientifiche, economiche e, in definitiva, sociali. Il sistema tradizionale di patrimonializzazione è destinato a schiantarsi contro una realtà in cui tutto ciò che ci circonda potrebbe essere ‘bene culturale’. Siamo dunque necessariamente chiamati a un nuovo tipo di selezione: una forma di scarto positivo, che non elimina ma redistribuisce. Si tratta di estendere l'esercizio della tutela dell'immenso patrimonio che costituisce la nostra memoria collettiva, condividendone la cura tra istituti preposti, comunità di cittadini, soggetti del territorio. Non un arretramento della tutela, ma un suo ampliamento: una responsabilità condivisa e partecipata.

Noi curatori del tavolo abbiamo inserito la nozione di ‘de-patrimonializzazione’ nel titolo di questo dibattito come elemento di sfida. E, pienamente consapevoli del carattere controverso di tale scelta, abbiamo accompagnato il termine con un punto interrogativo: il titolo, volutamente provocatorio, mirava a stimolare una riflessione critica sulle conseguenze di un modello di tutela e conservazione fondato esclusivamente sul valore patrimoniale degli oggetti, come tradizionalmente avviene nel nostro paese. L’obiettivo del tavolo di lavoro era indagare le implicazioni di tale paradigma applicandolo a una categoria specifica di beni culturali: i cosiddetti ‘beni minori’, intesi in senso molto ampio – dai reperti archeologici di produzione seriale, spesso frammentari, fino ai manufatti caratterizzati da forte ripetitività o serialità – e accomunati da un valore intrinseco relativamente limitato dal punto di vista materiale, storico o artistico. Abbiamo quindi voluto stimolare una riflessione teorica, ma partendo da fatti concreti, per orientare le pratiche di gestione quotidiana dei reperti materiali verso la sostenibilità. La proposta provocatoria, ovvero se sia possibile de-patrimonializzare per coinvolgere in qualche modo i privati nella conservazione dei beni culturali seriali a vantaggio della sostenibilità, si fonda teoricamente su correnti dei Critical Heritage Studies di respiro internazionale che tendono a mettere in discussione la stessa nozione di bene culturale nella sua accezione patrimoniale, ossia come bene dotato di un valore culturale in sé, e di un valore economico quantificabile.

## **2      Valore e significato dei beni culturali ieri e oggi**

Riconsiderare la ‘patrimonialità’ e le sue conseguenze, come sottolinea, tra gli altri, John Carman (2005), non è un esercizio sterile, soprattutto alla luce dei profondi mutamenti sociali, politici e culturali che caratterizzano le società globali del XXI secolo. Se in passato era pacifico che il concetto dominante di proprietà dei beni culturali si declinasse secondo un modello in cui lo stato deteneva il patrimonio culturale della nazione, oggi la situazione è inevitabilmente più complessa. A partire dal XIX secolo, quando si è affermato il concetto di cittadinanza moderna, fondata su comunità di cittadini che si riconoscevano nello stato-nazione, la variabilità stessa

del concetto di comunità restava confinata entro i limiti dello stato-nazione. I beni culturali, in particolare quelli monumentali, servivano a rappresentare le identità nazionali e a celebrare i percorsi storici e archeologici dell'autodeterminazione collettiva. Assumevano, quindi, un ruolo centrale nei processi di costruzione di un sentimento comune, necessario alla trasformazione da sudditi a cittadini, dotati di uguali diritti e doveri. Solo nella seconda metà del XX secolo, e in particolare dopo la Seconda guerra mondiale, questo processo si è esteso ai diritti sociali e culturali, e ciò ha aperto la strada al riconoscimento del diritto di partecipare attivamente alla vita culturale come uno dei diritti fondamentali dell'uomo. Questo principio ha trovato una formalizzazione nella Convenzione di Faro (2005) che ha segnato un punto di svolta nel modo di intendere il patrimonio culturale, trasformandolo in un processo partecipativo e comunitario, superando così la logica del mero diritto di accesso che diventa così un diritto fondamentale dei cittadini e si esprime nella possibilità di partecipare alla vita culturale, trasmettere, conoscere, usare e reinterpretare i beni che compongono la memoria collettiva. Non mancano, tuttavia, tensioni tra unità e pluralismo, con l'emergere di minoranze linguistiche, etniche o di nuovi cittadini che, anche in una prospettiva post-coloniale, rivendicano riconoscimento, autonomia o giustizia storica.

Il problema della gestione ‘aperta’ dei beni culturali minori e diffusi, in linea con la Convenzione di Faro, si deve leggere alla luce di questa trasformazione sociale. In Italia, ciò si riflette nel complesso percorso normativo che ha condotto all’attuale Codice dei beni culturali (d.lgs. 42/2004) che ha ‘ereditato’ gran parte dell’impianto di tutela introdotto con la Legge n. 1089 del 1939, ampliandone l’ambito e ridefinendone le finalità. Le funzioni fondamentali (riconoscimento del valore culturale, vincoli, obblighi dei proprietari, ruolo dello Stato) sono rimaste, ma la visione complessiva si è trasformata: oggi il Codice include beni etno-antropologici, archivistici, bibliografici e paesaggistici, e pone un’enfasi particolare sulla valorizzazione, sull’accessibilità e in qualche modo anche sulla partecipazione sociale. In altre parole, si può leggere questo passaggio come una trasformazione critica del concetto di patrimonio nazionale. In origine, esso coincideva con il ‘patrimonio del re’, ossia con i beni attraverso cui il potere politico e culturale esprimeva la propria visione e, di fatto, la propria supremazia. In seguito, il patrimonio è diventato ‘bene comune’, cioè strumento di appartenenza e coesione sociale, finalizzato alla promozione del rispetto delle diversità, del pieno riconoscimento dei diritti civili, della pace.

### 3 Beni culturali come beni comuni: le implicazioni

Oggi diventa perciò necessario formulare una definizione di patrimonio di tono diverso, aggiornato, soprattutto per i beni minori. Se, infatti, per i beni culturali ‘maggiori’ i processi di tutela e valorizzazione funzionano attraverso norme e pratiche consolidate, anche tenendo conto delle grandi risorse umane ed economiche che si impiegano per conservarli, per i beni minori il rischio è che l’assenza di spazi di mediazione e di coinvolgimento attivo della cittadinanza porti a un’eccessiva burocratizzazione, con conseguente esclusione delle comunità locali. Considerare un bene culturale soltanto come ‘proprietà’, lo riduce a oggetto di scambio e mercato, facendogli perdere il suo valore sociale, storico e comunitario. Piuttosto che ‘possedere’ i beni culturali, dovremmo concepirli come beni comuni o risorse ad accesso aperto: la comunità dovrebbe avere il diritto di partecipare alla loro gestione, fruizione e definizione di valore, entro regole condivise. Il concetto di *open access* implica che il bene non resti confinato alla dimensione di proprietà esclusiva dello Stato, ma sia reso disponibile per un uso più ampio e condiviso. La domanda,

dunque, non dovrebbe essere più «a chi appartiene il bene minore o seriale?», ma «come trattiamo i beni culturali minori, secondo quali norme, valori, diritti e forme di coinvolgimento comunitario?». Il modello ad accesso aperto presenta inevitabilmente delle criticità, in particolare la tensione tra partecipazione e tutela fisica dei beni. Ma è proprio da questa tensione che nasce la domanda fondante di questo tavolo di lavoro: come conciliare la protezione dei beni culturali con la loro apertura alla società, in un'ottica realmente democratica e sostenibile?

#### **4 I temi del dibattito**

Il tavolo di lavoro era composto da figure professionali con sensibilità diverse: archeologi, curatori museali, collezionisti privati, funzionari del ministero, giornalisti, giuristi, tecnici, *heritage practitioners*. Dal discorso è emersa una complessa mappa di posizioni che, pur convergendo verso l'urgenza di un ripensamento dei modelli gestionali, hanno rivelato una pluralità di linguaggi e di prospettive disciplinari: giuridica, museologica, economica, filosofica, politica, sociale. Il discorso si è organizzato attorno a tre grandi assi: la gestione dei depositi e dei beni seriali, come nodo pratico e simbolico del ‘troppo pieno’ patrimoniale; la ridefinizione del concetto di patrimonio e di comunità, sottolineando la tensione fra necessità di tutela della materialità e valore attribuito; il ruolo della funzione pubblica e la sostenibilità del patrimonio, e dunque il non sempre facile equilibrio fra tutela, valorizzazione e partecipazione. Nel complesso, il tono medio della discussione è stato riflessivo e pragmatico, con alcune punte di polemica intellettuale e di realismo amministrativo. È interessante notare come il lessico combini terminologie tecnico-istituzionali (vincolo, tutela, scarto, de-accessioning) con un ampio uso diffuso di metafore etiche (coscienza, responsabilità, memoria, sguardo, comunità): ciò segnala la tensione di tutti i partecipanti verso un sistema pratico-manageriale che possa, nella sua percezione e attuazione, superare le prime per giungere alle seconde.

#### **5 Definire il patrimonio culturale**

Una parte consistente del dibattito del tavolo sulla de-patrimonializzazione è stata dedicata alla questione teorica di ‘cosa sia (oggi) il patrimonio culturale’. Anche se molti partecipanti hanno richiamato concetti storico-giuridici, ripercorrendo le definizioni date dalle nostre leggi, dall’UNESCO e soprattutto dalla Commissione Franceschini del 1964 che ha definito i beni culturali come «testimonianza materiale avente valore di civiltà», ci si è poi concentrati a discutere la validità relativa che tale concetto assume oggi. Si è affermato in diversi modi che il patrimonio è soprattutto un processo dinamico di attribuzione di senso. Un oggetto non vale di per sé, ma per come e quanto viene ‘abitato’ da una comunità. Questa prospettiva, mutata dalla Convenzione di Faro, apre alla soggettività dei cittadini. E su questo punto si è aperta la vera fase di tensione del dibattito: alcuni hanno ricordato il rischio di cadere nella retorica eccessiva della comunità, e banalizzare così le competenze e il complesso lavoro scientifico degli operatori dei beni culturali a ogni livello, che non può essere sostituito *ipso facto* dallo slancio emotionale di membri della comunità desiderosi di far parte dei processi di tutela. L’utilizzo della Convenzione di Faro nel nostro sistema, se non accompagnata da modalità operative efficaci, introduce una sorta di frizione fra diritto e sentimento, fra oggettività e percezione. Si è rilevata quindi la necessità di costruire e mantenere forte un dialogo tra i professionisti dei beni

culturali e i cittadini che sia rispettoso di entrambi, e soprattutto delle competenze dei professionisti. E la necessità impellente di ripensare, e definire chiaramente, le nuove prerogative dei professionisti.

Il dibattito si è dimostrato essere un riflesso assai efficace della dialettica stessa intorno al concetto di patrimonio, ovvero del ‘discorso’ intorno all’Heritage, come ci ricorda Laurajane Smith (2006). La nostra definizione tradizionale di patrimonio è di tipo autoritativo, istituzionale, storicamente occidentale, elitario ed esperto, narrato in modo ‘scientifico’ e univoco. Oggi noi invece stiamo introducendo la nozione che il patrimonio non è ‘dato’, non è neutrale né oggettivo, ma piuttosto un riverbero del modo in cui noi parliamo del passato, lo selezioniamo, lo rendiamo significativo e gli attribuiamo valore. Il patrimonio è un processo, non un oggetto in sé. È un atto sociale che crea significato: un oggetto diventa patrimonio solo se una comunità lo riconosce, lo narra, lo usa. Di conseguenza, dobbiamo accogliere tutte le pratiche culturali, politiche, affettive e sociali che selezionano alcuni elementi del passato e ne scartano altri; che attivano un uso sociale del passato capace di stabilire emozioni e legami di appartenenza. E dobbiamo accettare narrazioni multivocali intorno al patrimonio. Il lavoro dei professionisti dei beni culturali, dunque, è quasi un lavoro editoriale: devono necessariamente operare delle scelte, in accordo con la comunità, e dare conto di tutte le narrazioni che emergono dai vari significati attribuiti agli oggetti.

## 6      **Reperti seriali e ‘de-patrimonializzazione’**

Il nodo dei depositi e dei reperti seriali ha portato allo scoperto le inquietudini esistenti tra l’etica della conservazione e il pragmatismo operativo. È davvero possibile conservare tutto? Da un lato si riconosce l’impossibilità materiale e la scarsa utilità scientifica di accumulare all’infinito; dall’altro, però, si esprime il timore che lo scarto equivalga a una rinuncia alla memoria collettiva. Il dibattito ha visto divisi i partecipanti tra chi difende la funzione di conservazione come garanzia di conoscenza e responsabilità verso le generazioni future; chi propone una selezione ragionata, fondata su criteri scientifici, etici e di sostenibilità economica; chi denuncia l’assurdità di depositi inaccessibili; chi chiede (in molti) nuove forme di riuso sociale dei reperti, anche con pratiche di ‘messa in circolo’. La prevalenza, nel dibattito, di termini come funzione, uso, valore, riutilizzo indica una tendenza a spostare il baricentro dalla conservazione alla fruizione, dalla quantità alla qualità. Il concetto di ‘de-patrimonializzazione’ non viene quindi inteso come perdita, ma come redistribuzione del valore: il bene non scompare, ma cambia di status e di pubblico. Va sottolineato che gli attori del dibattito, favorevoli all’idea di uno scarto ragionato e positivo, o sono perlopiù di formazione archeologica oppure, nella loro esperienza professionale, hanno avuto a che fare con l’insostenibilità delle migliaia e migliaia di reperti e oggetti del passato che accumuliamo.

Il termine ‘de-patrimonializzazione’ ha avuto nel dibattito il ruolo di ‘parola-problema’. Se guardiamo complessivamente a come la parola è stata aggettivata nei diversi interventi, siamo di fronte a un uso polarizzante: circa la metà degli interventi la associa a un lessico di cautela, se non di rifiuto (de-patrimonializzazione come rischio, qualunquismo, speculazione, ecc.); l’altra metà la associa a possibili sperimentazioni e concetti di libertà (de-patrimonializzazione come seconda vita, riuso, redistribuzione, ecc.). In chiave critica, il concetto viene globalmente reinterpretato come una possibile via per il superamento del feticismo materiale del bene al fine di una riattivazione sociale di patrimoni dormienti. Sempre che, ovviamente, siano istruite tutte le precauzioni per arginare la minaccia di

mercificazione o la perdita di controllo pubblico sulle azioni di tutela. Si insiste molto sull'esigenza di un'etica della scelta, per evitare che la tutela diventi immobilismo.

## **7 Pubblico e privati**

Una sezione ampia del dibattito è stata dedicata al rapporto tra istituzioni statali e soggetti privati. Il tono dominante è stato quello, realistico, di una sorta di autocritica: si sono riconosciute la diffidenza strutturale verso i privati e la debolezza amministrativa dello stato (anche per ragioni di organico e di burocratizzazione) nel gestire partenariati e donazioni. Sono stati comunque analizzati esempi virtuosi (fondazioni museali, modelli di co-gestione, buone pratiche come Ercolano o il Museo Egizio) per sostenere che la collaborazione fiduciaria e di lungo periodo è la via per superare tanto l'assistenzialismo pubblico quanto la mercificazione privata. È emerso in modo forte come la fiducia sia la risorsa critica, sia nell'applicare gli istituti di collaborazione già esistenti, sia nel concepire nuove forme tecniche di gestione. In questo senso, il discorso è diventato performativo: l'atto stesso di parlare insieme di possibili collaborazioni è stato un modo di costruirle, superando la conflittualità tra la percezione di un pubblico (o un privato) come 'possibile nemico' e una dimensione relazionale, in cui parlare di osmosi, contiguità e co-progettazione.

Il concetto di co-progettazione come condizione necessaria per iniziative di successo è stato posto in rilievo nei discorsi sui modelli di collaborazione tra pubblico e privato, e sulla gestione di attività culturali e sociali connesse ai beni culturali che coinvolgono fondazioni, cooperative o associazioni. Quanto al successo di iniziative di questo tipo, ispirate al Titolo III del Codice del Terzo Settore, si è detto che funzionano dove esistono risorse, capitale umano e soprattutto visione condivisa; falliscono dove diventano solo esperimenti di ingegneria istituzionale. Il modello vincente è quello della co-progettazione progressiva, sartoriale, che si calibra e si perfeziona col tempo e l'esperienza, decisamente contrapposto alla statica burocrazia dei contratti chiusi. Un'altra parola chiave per il successo è stata: durata. La collaborazione deve essere stabile, evolutiva, trasformativa e aperta alla sperimentazione.

## **8 Proposte fortemente operative**

Nella parte finale, il dibattito si è fatto programmatico e ha permesso di giungere a conclusioni operative. Sono stati vagliati strumenti esecutivi, alcuni già immaginati nel passato, altri di possibile nuova istituzione come osservatori, reti museali regionali, policlinici dei beni culturali. Si è anche sottolineato il ruolo di indirizzo svolto dalle circolari ministeriali che possono favorire una revisione culturale profonda: possono consentire, infatti, di passare da un paradigma di accumulo a uno di cura, dalla staticità del deposito alla dinamica della connessione.

Tra le proposte operative più forti - che hanno avuto eco negli altri tavoli che si svolgevano contemporaneamente a questo, e sono state richiamate nelle sessioni collettive del convegno - vi è la necessità di lavorare per promuovere un'effettiva attuazione della Convenzione di Faro. In pratica, si è proposto di avviare la redazione partecipata del piano triennale operativo previsto dalla Legge n. 133/2020 (art. 3, comma 1), che è strumento imprescindibile per poter integrare nella normativa nazionale i principi di partecipazione democratica, corresponsabilità e accesso alla cultura sanciti dalla Convenzione. Nell'intenzione del legislatore, infatti, il piano ha il compito di mettere in pratica la nozione giuridica stessa della Convenzione

di Faro, dove la sua natura patrimoniale non è definita dal possesso del bene, ma dal processo di valorizzazione che, gioco-forza, cambia nel tempo. Tale piano dovrà definire in maniera chiara e operativa le modalità di collaborazione e di sussidiarietà tra settore pubblico ed enti privati nella gestione dei patrimoni culturali minori, superando le barriere tradizionali fra amministrazione, comunità locali e società civile organizzata. Il percorso di elaborazione deve necessariamente coinvolgere il più ampio numero possibile di cittadini, riconosciuti come veri e propri shareholders del patrimonio culturale: non semplici beneficiari, ma co-proprietari simbolici e co-decisorii responsabili, in quanto membri della comunità che attribuisce senso, valore e uso ai beni culturali. L'attuazione di questa raccomandazione risponde a una serie di principi di notevole importanza nel nostro sistema pubblico, a partire dall'art. 118, comma 4 della Costituzione, che prevede che lo Stato e gli enti pubblici debbano favorire l'iniziativa autonoma dei cittadini, singoli o associati, nello svolgimento di attività di interesse generale tra cui rientrano a pieno titolo tutela, cura e valorizzazione del patrimonio culturale diffuso. La sussidiarietà non è quindi una delega, ma un riconoscimento: il patrimonio è bene comune e come tale richiede la cooperazione attiva di tutti i soggetti coinvolti. La co-programmazione, la co-progettazione e il partenariato pubblico-comunitario devono diventare modalità ordinarie – e non eccezionali – di gestione condivisa dei beni culturali minori, applicando al meglio le norme e gli strumenti del Codice del Terzo Settore (artt. 55-57 d.lgs. 117/2017), e superando logiche competitive (appalti, concessioni) per adottare logiche collaborative fondate su finalità civiche.

Uno dei tabù legati al problema della de-patrimonializzazione è il fatto che il valore intrinseco, monetario, dei beni culturali patrimonializzati nel nostro sistema, fa parte e va gradualmente ad accrescere il patrimonio globale del nostro Stato. Il tema è stato portato all'attenzione più volte nel corso del dibattito. Tuttavia, di recente lo stesso Ministero dell'Economia si è pronunciato in materia, con la Nota 155/2025 della Ragioneria Generale dello Stato<sup>1</sup> in cui si mostra con grande chiarezza che il modello italiano di patrimonializzazione dei beni culturali deve essere profondamente ripensato. Infatti la Nota afferma che l'attuale sistema non registra correttamente molti beni culturali tra gli strumenti di rendicontazione dello Stato, e usa criteri di valutazione disomogenei, spesso obsoleti o non adatti alla natura 'non mercantile e non sostituibile' dei beni culturali. Ad oggi questi elenchi producono valori contabili incoerenti, come evidenziano le enormi disparità tra archivi e siti archeologici. La legge italiana definisce i beni culturali come beni pubblici speciali, parte del demanio culturale o del patrimonio indisponibile, e dunque sottratti alla logica del mercato. Essi sono inalienabili, imprescrittabili e incommerciabili, poiché il loro valore giuridico ed etico nasce dalla funzione culturale e identitaria che svolgono per la collettività. L'articolo 9 della Costituzione riafferma questo status, attribuendo allo Stato l'obbligo di tutela. Il Codice dei beni culturali regola in modo puntuale i vincoli, il controllo pubblico e le condizioni di uso, distinguendo questi beni da qualunque altro bene patrimoniale. Tale regime rende difficile inserirli nei bilanci redatti con criteri economici tradizionali, e ciò genera le lacune informative e le incoerenze contabili. La Nota 155/2025 evidenzia quindi la necessità di aggiornare il sistema, riconoscendo ai beni culturali una dimensione patrimoniale fondata non sul valore di scambio, ma sulla loro capacità di generare servizi pubblici e ricadute economiche indirette. L'adozione di criteri internazionali come il *current operational*

<sup>1</sup> Nota della Ragioneria Generale dello Stato, Ministero delle Finanze, Nota del 30 Giugno 2025, SeSD 155/2025 - La valorizzazione contabile dei beni del patrimonio artistico-culturale: la proposta italiana e le sperimentazioni su alcuni casi di studio ([https://accrual.rgs.mef.gov.it/.content/accrual\\_document/accrual\\_document\\_00125.html](https://accrual.rgs.mef.gov.it/.content/accrual_document/accrual_document_00125.html)).

*value*, ovvero il valore di un bene pubblico stabilito in relazione alla sua capacità attuale di fornire servizi, e non al suo valore di mercato, permette una lettura più aderente al loro ruolo sociale. La nota insiste sul fatto che i beni culturali, per diventare *asset pubblici veri* con un valore misurabile e comparabile, devono essere trattati come risorse economiche che generano valore pubblico e non solo come beni simbolici o identitari. I beni culturali, secondo la Nota, vanno valutati per ciò che producono, non per ciò che costano o per il loro ipotetico prezzo di mercato. Alla valorizzazione economica va affiancata una narrazione descrittiva che restituiscia il valore culturale e identitario del bene. La nota insiste che anche i beni minori, seriali o diffusi, devono fare parte di questo sistema di patrimonializzazione dinamica con caratteristiche sociali, perché generano valore economico tramite azioni nel territorio, turismo, fiscalità e servizi. I beni, dunque, anche nella loro componente economica, andrebbero percepiti non con valori statici, ma in base a flussi dinamici che generano servizi pubblici e sociali. Questa evoluzione dialoga con i principi della Convenzione di Faro e con il dibattito sulla de-patrimonializzazione, orientando il patrimonio verso un modello dinamico, partecipato e sostenibile.

A questo punto, il problema si sposta sul piano operativo. E più volte, nel corso del dibattito, si è sottolineata l'importanza, oltre alle norme che sono per loro natura generiche, dei decreti attuativi, o dei regolamenti di settore, o le circolari che definiscono con precisione le modalità di attuazione delle norme in settori specifici. Per quanto riguarda i beni culturali seriali minori, che sono molto difficili da gestire, è urgente individuare regole nuove e modalità coraggiose. È un problema di coscienza e di rispetto per le generazioni future. Bisogna pensare a soluzioni *ad hoc* per ogni tipo di reperto seriale: non possiamo aspettarci che esista una prassi univoca per tutte le tipologie di oggetti. È necessario che gli uffici ministeriali, in collaborazione con i professionisti dei beni culturali, elaborino protocolli chiari per definire gli standard nella gestione degli scarti. Ma il ruolo pro-attivo, in questa fase, spetta ai professionisti della cultura. Proprio come è avvenuto in passato con la Carta del restauro del 1972.

Tuttavia, ciò non deve distrarre dall'azione continua e incessante per produrre un reale, e duraturo, cambiamento culturale: i cittadini non devono essere percepiti come potenziali ‘nemici’ del patrimonio, ma come custodi e co-attori della sua cura. Allo stesso modo, si deve affermare un principio di *adaptive heritage management*, in cui la norma si adatti alle situazioni e non viceversa. Per usare le parole di Daniele Manacorda, il ‘bene’ che può venire dall’adozione di un sistema partecipato e condiviso dei beni seriali e minori, sta nel fatto che il cittadino e i privati saranno riconosciuti come i veri protagonisti della tutela.

## Riferimenti bibliografici

- Carman, J. (2005). *Against Cultural Property: Archaeology, Heritage And Ownership*. London: Bloomsbury Publishing.
- Gelichi, S. (2008). «Solo un Giano bifronte? Qualche riflessione sull’uso della fonte archeologica». Gelichi, S. (a cura di), *Missioni archeologiche e progetti di ricerca e di scavo dell’Università Ca’ Foscari di Venezia (VI giornata di studio)*. Venezia, 5-8.
- Smith, L. (2006). *Uses of Heritage*. London: Routledge.

## **De-patrimonializzare?**

Il ruolo dei privati nella conservazione e la valutazione  
sui beni culturali seriali a vantaggio della sostenibilità  
a cura di Diego Calaon, Cinzia Dal Maso, Claudia Pizzinato

# **Raccomandazioni**

**Diego Calaon**

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Cinzia Dal Maso**

Giornalista

**Claudia Pizzinato**

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Sommario** 1 Ambito di applicazione. – 2 Raccomandazioni.

Il presente documento definisce i principi e le linee guida di base per l'elaborazione di pratiche e misure orientate a una gestione sostenibile, partecipata e trasparente degli oggetti, dei luoghi e degli edifici culturali di natura 'seriale' o 'minore', nonché dei materiali archeologici e artistici diffusi sul territorio e conservati nei depositi pubblici e privati, generalmente caratterizzati da un limitato valore intrinseco. L'obiettivo è ripensare i processi di tutela e valorizzazione in un'ottica sostenibile e coerente con i criteri e i valori della società contemporanea. La pratica della tutela, così come strutturata nei modelli tradizionali, determina un incremento esponenziale del numero dei beni culturali minori di cui il nostro Paese è chiamato a occuparsi: beni diffusi e seriali presenti nel territorio, nonché innumerevoli oggetti derivanti da ricerche archeologiche o da produzioni materiali del passato, anch'esse caratterizzate da serialità. Si tratta di testimonianze di relazioni e connessioni capaci di ricostruire la memoria storica, soprattutto se integrate in percorsi di narrazione e interpretazione condivisa con le comunità di riferimento. Se da un lato è certo che la valorizzazione di tali patrimoni possa restituire alla collettività significati di rilievo nel discorso pubblico sul patrimonio culturale, dall'altro le pratiche di tutela e conservazione restano prevalentemente fondate sulla protezione della materialità dei beni, ossia sul valore fisico, tangibile, documentale e artistico degli oggetti, degli edifici o delle strutture. Tali pratiche di tutela, ancora essenzialmente 'oggettocentriche', necessitano di un'evoluzione verso approcci più ecologici, comunitari e processuali capaci, attraverso il coinvolgimento attivo dei cittadini e dei soggetti privati, di includere efficacemente le dimensioni immateriali, relazionali e narrative proprie della contemporaneità. Allo stesso tempo, tali approcci dovrebbero promuovere una riconsiderazione dei significati d'uso e di



Edizioni  
Ca'Foscari



**I libri di Ca' Foscari 31 | 3**

e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917

ISBN [ebook] 979-12-5742-003-1 | ISBN [print] 979-12-5742-033-8

**Open access**

Submitted 2025-10-01 | Published 2025-12-22

© 2025 | CC-BY 4.0

DOI 10.30687/979-12-5742-003-1/005

appartenenza, mediante l'attivazione delle dinamiche sociali e ambientali che danno vita e valore al patrimonio.

In questa prospettiva, le pratiche di tutela dovrebbero ispirarsi alle linee guida della Convenzione di Faro (Consiglio d'Europa, 2005; ratificata in Italia con la legge 1° ottobre 2020, n. 133) che riconosce il valore dei beni culturali in quanto portatori di significato per le persone e le comunità. Nel caso dei beni minori, il superamento della definizione ‘oggettiva’ di bene culturale, in discontinuità con la tradizione patrimoniale di tipo ‘autoritativo’ – che identifica i beni esclusivamente sulla base del giudizio degli esperti o delle istituzioni – assume un rilievo particolare. La valorizzazione di tali beni si realizza, infatti, nel momento in cui le pratiche di tutela pongono al centro le relazioni che le persone instaurano con essi. Come recita l’articolo 2 della Convenzione di Faro, «il patrimonio culturale è un insieme di risorse ereditate dal passato che le persone identificano, indipendentemente dalla proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione». In base alla stessa Convenzione e alla legge n. 133/2020, i beni culturali devono essere individuati dalle comunità di patrimonio, «composte da persone che attribuiscono valore a determinati aspetti del patrimonio culturale e che desiderano, nel quadro dell’azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future». La gestione sostenibile di tali beni si attua mediante il riconoscimento e l’attivazione di pratiche sociali di attribuzione di valore, capaci di integrare e ampliare il significato degli atti amministrativi, tecnici e accademici che tradizionalmente definiscono la natura del bene culturale.

Le raccomandazioni che seguono mirano a sviluppare pratiche attraverso le quali i beni minori e seriali possano essere efficacemente riconosciuti dalle comunità come elementi significativi della propria identità, della memoria e dei propri valori condivisi. Esse delineano azioni e linee di policy finalizzate a promuovere pratiche di cura condivisa, di trasmissione e di narrazione, che favoriscano la coesione sociale, la diversità culturale e il dialogo tra i cittadini, contribuendo alla qualità della vita e allo sviluppo sostenibile, in coerenza con gli articoli 8-10 della Convenzione di Faro.

Gli obiettivi delle raccomandazioni sono i seguenti:

- **superare l’approccio conservativo di tipo totalizzante** secondo cui ogni oggetto del passato debba essere conservato. Un modello ormai insostenibile di fronte all’accumulo di milioni di frammenti archeologici e di oggetti seriali che, pur definiti ‘patrimonio’, rischiano di congestionare e compromettere i processi di tutela. In alternativa, è necessario promuovere strategie differenziate di cura e conservazione, capaci di riconoscere e interpretare la natura ‘seriale’ o ‘minore’ dei beni in rapporto al loro contesto di riferimento, evitando forme di conservazione orizzontale e acritica;
- **promuovere una cultura positiva dello ‘scarto’** nelle operazioni di tutela dei beni culturali diffusi, seriali o minori (per esempio, materiali archeologici, oggetti di deposito, manufatti secondari, elementi paesaggistici marginali), che richiedono una tutela differenziata rispetto ai grandi monumenti. È fondamentale chiarire che ‘scarto’ o ‘conservazione minore’ non significa trascuratezza o abbandono, bensì una modalità di cura più leggera, selettiva e proporzionata al valore e al contesto del bene. Occorre promuovere una cultura dello scarto consapevole, che ottimizzi le risorse, prevenga il degrado, conservi la memoria e favorisca forme di fruizione sostenibile, valorizzate dal ruolo attivo delle comunità e dei cittadini. Si raccomanda inoltre di incentivare una tutela differenziata, non meramente fondata su atti amministrativi, ma su criteri quantitativi e qualitativi capaci di valutare l’importanza relativa del bene e la possibilità di includere la cittadinanza nella sua cura. È altresì opportuno prevedere piani di monitoraggio periodico per verificare l’efficacia

delle strategie conservative basate sullo scarto, assicurando che la scelta di una ‘conservazione minore e partecipata’ non sia mai definitiva, ma soggetta a revisione, in un quadro di trasparenza e responsabilità condivisa;

- **garantire che le buone pratiche qui indicate non si traducano mai in azioni di de-patrimonializzazione imprudente o superficiale**, né in processi di *de-accessioning* generalizzato che possano aprire la strada ad alienazioni o svendite del patrimonio culturale nazionale. Ogni misura delineata deve mirare a liberare risorse materiali, finanziarie e temporali legate alle funzioni degli organi di tutela, per poterle reinvestire nella gestione attiva, nella conservazione e nella valorizzazione del patrimonio culturale. Le presenti linee guida devono pertanto essere intese come uno strumento di sostenibilità, volto ad accrescere l’efficacia della tutela del patrimonio materiale attraverso la differenziazione delle azioni in base alla tipologia dei beni e ai contesti di riferimento;
- **favorire la partecipazione attiva delle comunità e delle comunità di patrimonio** mediante il coinvolgimento delle istituzioni pubbliche, dei soggetti privati e dei cittadini nelle pratiche di cura, conservazione e valorizzazione dei beni seriali;
- **valorizzare i modelli di co-gestione pubblico-privata** adattandoli ai diversi contesti territoriali, con l’obiettivo di ampliare le possibilità di apertura, fruizione e valorizzazione di un numero sempre maggiore di beni culturali. Il principio ispiratore è che un luogo, un edificio, un insieme di oggetti o uno spazio di valore patrimoniale risultino meglio conservati grazie a pratiche di uso e cura quotidiana, piuttosto che attraverso processi di mera immobilizzazione patrimoniale;
- **facilitare, per funzionari e direttori di musei, le procedure per l’individuazione dei beni seriali e minori** suscettibili di essere gestiti mediante modalità meno burocratiche e centralizzate, o, in casi specifici, di essere oggetto di possibili ‘scarti’ o de-patrimonializzazioni, come nel caso di frammenti archeologici altamente ripetitivi, provenienti da determinati contesti di scavo, privi di reale rilevanza per future ricerche e onerosi nel loro mantenimento in deposito.

## 1 Ambito di applicazione

Le raccomandazioni si applicano a:

- **Amministrazione centrale dello Stato ed enti locali:** le raccomandazioni dovranno essere attuate attraverso pratiche di gestione, circolari e documenti di indirizzo che, nel rispetto della legislazione vigente, mirino ad armonizzare le procedure con i principi della Convenzione di Faro, e a rendere più sostenibile ed efficiente la conservazione dei beni culturali seriali e diffusi.
- **Musei, archivi, fondazioni, istituzioni ecclesiastiche, università:** le raccomandazioni favoriscono l'attivazione di pratiche orientate a processi di *patrimonializzazione consapevole*, riconoscendo la natura seriale degli oggetti fin dalla loro immissione nei circuiti di gestione (per esempio, durante scavi archeologici, ricognizioni, attività di catalogazione, inventariazione o schedatura). Tali pratiche dovranno promuovere percorsi di consapevolezza e responsabilità (*accountability*) legati alla sostenibilità delle scelte di conservazione.
- **Comunità patrimoniali, associazioni civiche, cooperative culturali ed enti del terzo settore:** le raccomandazioni devono ispirare azioni di gestione e valorizzazione dei beni culturali seriali in chiave propositiva, incoraggiando cittadini e società civile a divenire attori attivi – nel rispetto della normativa vigente – nei processi complessi di tutela e cura del patrimonio.

## 2 **Raccomandazioni**

- 1. Stimolare l'attuazione concreta della Convenzione di Faro**, promuovendo la redazione partecipata del piano triennale operativo previsto dalla legge n. 133/2020 (art. 3, comma 1), che definisca regole chiare di collaborazione e di sussidiarietà tra settore pubblico e privato nella gestione dei patrimoni culturali minori. Tale processo dovrà coinvolgere il più ampio numero possibile di cittadini, da intendersi quali veri e propri *shareholders*, ossia co-proprietari del patrimonio culturale.
  - La conseguenza diretta di questa raccomandazione è lo sviluppo di norme e prassi che comportino un cambiamento sostanziale nel riconoscimento e nel ruolo del cittadino rispetto ai beni culturali. I cittadini, singolarmente o nelle loro forme associative, devono essere considerati, sul piano legislativo e operativo, come soggetti positivi e attivi: non più potenziali ‘nemici’ del patrimonio a fini di fruizione privata, bensì **alleati fondamentali** dell’amministrazione pubblica nei processi di cura e gestione quotidiana del patrimonio.
- 2. Promuovere una definizione dinamica e socialmente orientata di bene culturale**, da intendersi come bene comune e risorsa attiva per il miglioramento della qualità della vita dei cittadini. Si raccomanda di superare un approccio meramente quantitativo, basato sul numero di oggetti classificati come beni culturali, a favore di una prospettiva qualitativa, nella quale il valore dei beni culturali minori e seriali risiede nella loro capacità di essere impiegati nei processi di uso, cura e valorizzazione da parte delle comunità e dei cittadini.
  - La conseguenza principale di tale orientamento deve riflettersi nelle politiche culturali, chiamando i professionisti del settore a riconoscere che il valore economico (e dunque patrimoniale) di un bene culturale minore o seriale non va considerato in senso assoluto, ma alla luce dei benefici materiali e sociali che derivano dalla sua attivazione, movimentazione e integrazione nella vita delle comunità locali.
- 3. Orientare le politiche e i protocolli di tutela verso un approccio narrativo e relazionale**, superando la logica dell’‘ontologia dell’inventario’ a favore di un’‘ontologia della narrazione’. In altre parole, le azioni di tutela devono privilegiare e promuovere le connessioni, le modalità di racconto, le interpretazioni plurali e multiculturali, e la comprensione della complessità dei beni, piuttosto che limitarsi alla loro mera protezione materiale, soprattutto nel caso dei beni seriali o minori.
  - Conseguenza diretta di tale orientamento è la necessità di un intervento operativo e legislativo più sofisticato, capace di accogliere appieno la natura culturale dei beni, in particolare di quelli seriali e minori, la cui tutela non può ridursi alla sola dimensione materiale. Una protezione esclusivamente fondata sulla materialità rischia infatti di impedire a tali beni di generare cultura, significati e relazioni all’interno delle comunità.
- 4. Prevedere fondi specifici e personale dedicato** per la co-gestione tra amministrazione centrale e comunità dei beni culturali seriali e minori. Devono essere istituiti fondi dedicati e figure professionali specifiche nelle soprintendenze e negli organi di tutela per favorire la collaborazione con la cittadinanza, consentendo una cura diffusa e partecipata dei beni culturali minori e seriali. Si raccomanda inoltre di immaginare strumenti finanziari innovativi che valorizzino l’intervento privato diretto come risorsa fondamentale per la tutela collettiva di tali patrimoni.

- La conseguenza diretta è un cambio di paradigma nell'allocazione delle risorse destinate alla tutela, che dovrà essere differenziata rispetto a quella dei beni monumentali. È necessario attivare forme di spesa che privilegino il riconoscimento e la gestione sostenibile dei beni minori, anche attraverso pratiche amministrative di *scarto positivo*.
- 5. Istituire commissioni scientifiche**, a livello ministeriale e territoriale, per la valutazione e la gestione sostenibile dei materiali seriali. Tali organi dovranno coinvolgere attivamente i professionisti dei beni culturali su più livelli, integrando competenze normative, tecniche e operative, e avranno il compito di redigere protocolli condivisi e regolamenti applicativi, coerenti con la normativa vigente ma sviluppati *dal basso*, in un'ottica di maggiore efficacia e trasparenza.
- La conseguenza di questa raccomandazione è la definizione di protocolli specifici per tipologie di materiali, capaci di introdurre una logica di *scarto positivo*. Per esempio, archeologi, università e organi centrali di tutela potranno elaborare documenti tecnici che definiscano il trattamento dei beni seriali provenienti da scavi archeologici, determinando con criteri chiari e pubblici il destino dei frammenti e dei reperti non monumentali, distinguendo tra ciò che deve entrare nei processi di patrimonializzazione statale e ciò che può esserne escluso.
- 6. Rafforzare la responsabilità e l'accountability dei funzionari degli organi di tutela**, valorizzando le competenze tecniche e scientifiche già presenti all'interno delle istituzioni. I processi di individuazione e classificazione dei beni culturali seriali e minori devono essere accompagnati da procedure trasparenti e condivise di assunzione di responsabilità decisionale, in un quadro collegiale che ne garantisca la validità. Si raccomanda inoltre di rafforzare la formazione del personale di tutela, con particolare attenzione alle competenze di ascolto, mediazione e sintesi, necessarie per tradurre le esigenze della società civile in azioni pratiche e sostenibili per la cura del patrimonio minore.
- La conseguenza di questa raccomandazione è un ruolo proattivo dei funzionari, chiamati a utilizzare le proprie competenze per scelte sostenibili e motivate, in un contesto amministrativo che assicuri la qualità, la tracciabilità e l'efficacia delle decisioni.
- 7. Attivare reti tra musei, enti pubblici e privati**, finalizzate alla condivisione di risorse, competenze e buone pratiche nella gestione dei beni culturali minori e seriali.
- La conseguenza di questa raccomandazione è la creazione di forme di controllo orizzontale, capaci di garantire un monitoraggio continuo delle pratiche di cura comunitaria dei beni, integrando tali dinamiche nel sistema verticale di vigilanza e tutela istituzionale.
- 8. Sostenere la possibilità di dismissione regolata di beni di elevata serialità** non più utili alla ricerca o privi di valore contestuale, secondo criteri trasparenti, scientifici e pubblici.
- La conseguenza di questa raccomandazione è la previsione di forme di riuso educativo e sociale dei beni dismessi, per esempio attraverso la loro destinazione a scuole, istituti di formazione, associazioni o cittadini, mediante procedure di cessione vigilata e scambi interistituzionali controllati.
- 9. Valorizzare gli strumenti normativi esistenti**, come l'art. 134 del Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 36/2023) che disciplina le concessioni di servizi e lavori nei settori ordinari, al fine di estendere i partenariati speciali

pubblico-privato non solo ai siti museali o archeologici, ma anche a gruppi di beni o collezioni seriali.

- La conseguenza di tale raccomandazione è la possibilità di applicare il principio della condivisione del rischio operativo al management dei beni culturali seriali e minori, favorendo forme di collaborazione pubblico – privato più flessibili e sostenibili.

**10. Coinvolgere in modo strutturato le comunità professionali**, in particolare i professionisti dei beni culturali, affinché favoriscano la collaborazione delle comunità civiche nei processi di selezione, tutela e valorizzazione dei beni culturali seriali e minori, garantendo trasparenza, riconoscimento reciproco e responsabilità condivisa.



**De-patrimonializzare?**  
Il ruolo dei privati nella conservazione e la valutazione  
sui beni culturali seriali a vantaggio della sostenibilità  
a cura di Diego Calaon, Cinzia Dal Maso, Claudia Pizzinato

## Gli attori del discorso

### Rita Auriemma

Archeologa, Dipartimento Beni Culturali dell'Università del Salento  
Insegna Archeologia Subacquea dal 1998, Cataloguing Methods and Promotion Strategies for Cultural Heritage nel corso di laurea in Digital Humanities, Archeologia dei paesaggi costieri e subacquei nell'ambito della Scuola di Specializzazione in Archeologia.

### Salvo Barrano

Archeologo  
Ha coordinato progetti di archeologia urbana (Rieti Plus, Minerva Medica a Roma) e di archeologia preventiva per infrastrutture di rilevanza nazionale (Cassia Bis, ammodernamento Linea A Metro Roma, Bacino Sud), è stato responsabile Beni Culturali del Gruppo Bonifica SpA. Da archeologo professionista ha coordinato diverse decine di interventi di scavo sul territorio nazionale. Ha ideato il progetto *Gis\_Mondi*, il webgis di gestione dell'archivio del Parco Archeologico di Ostia Antica. Attualmente supporta come esperto la segreteria tecnica e progetti speciali dell'Ufficio Speciale aree colpite dal sisma del 24 agosto 2016 del Ministero della Cultura.

### Francesca Benetti

Archeologa  
Si occupa di archeologia pubblica, editoria e policy nell'ambito del patrimonio culturale. Lavora come consulente in Italia e in Inghilterra, cercando di agevolare il contatto tra la società contemporanea e il patrimonio culturale e promuovendo la misurazione dell'impatto dei progetti.

### Stefania Bisaglia

Ministero della Cultura  
Dirigente del Servizio IV che si occupa di adempimenti in ordine all'adozione dei provvedimenti in materia di: circolazione in ambito nazionale e internazionale, incluse le azioni di restituzione dei beni di interesse culturale illecitamente esportati; mostre o esposizioni di beni di interesse archeologico, storico e artistico o di ogni altra iniziativa a carattere culturale che abbia a oggetto beni di interesse culturale, ferme restando le competenze della Direzione generale Musei e dei Direttori degli Istituti dotati di autonomia speciale.

**Carolina Botti**

ALES

Dal 2016 dirige ALES (società con capitale interamente sottoscritto dal Ministero per i beni e le attività culturali) a seguito di fusione per incorporazione della Società per lo Sviluppo dell'arte, della cultura e dello Spettacolo – ARCUS S.p.A. dove ricopra il ruolo di direttore centrale dal 2005. Nel ruolo attuale si occupa di promuovere e gestire progetti innovativi di valorizzazione del patrimonio culturale pubblico e di sviluppo dell'offerta culturale, identificando anche nuove fonti di finanziamento. Dal 2015 è anche la referente, per conto del MiC, del programma di gestione e promozione dell'Art Bonus e delle sponsorizzazioni svolgendo altresì una funzione di interfaccia pubblico-privato finalizzata alla sensibilizzazione e coinvolgimento del mondo privato (cittadini, imprese, terzo settore etc.) in progetti a sostegno della tutela e fruizione del patrimonio pubblico. Supervisiona inoltre l'attività di monitoraggio delle fasi attuative di numerosi progetti rientranti in programmi di finanziamento ministeriali la cui erogazione è gestita da ALES.

**Roberto Cecchi**

Architetto

È stato Sottosegretario di Stato del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, direttore generale per i Beni Architettonici e Paesaggistici e Soprintendente Archeologia, Belle Arti e Paesaggio in varie sedi italiane. Docente di restauro presso le Università IUAV di Venezia e La Sapienza Università di Roma e Assessore alla Cultura della città di Varese dal 2016 al 2019.

**Enrico Ferraris**

Museo Egizio di Torino

Dal 2013 curatore presso il Museo Egizio. È responsabile del programma di analisi dei reperti della tomba intatta di Kha e Merit, denominato TT8 Project. Ha curato le mostre temporanee *Archeologia Invisibile e Aida, figlia di due mondi*.

**Maria Cristina Gribaudi**

Imprenditrice e manager culturale

Piemontese di nascita, veneta di adozione, madre di sei figli, impegna le sue giornate in Keyline, azienda di chiavi e duplicatrici, di cui è amministratore delegato, e alla guida dei Musei civici di Venezia. Ricopre ruoli importanti in istituzioni prestigiose, dal premio Campiello a Confindustria, dalla Fondazione di Venezia al Dipartimento di Management di Ca' Foscari.

**Valeria Guerrisi**

Ministero della Cultura

È funzionaria del Ministero della Cultura incardinata alla Direzione generale Archeologia, Belle Arti e Paesaggio. Lavora nell'ambito della circolazione nazionale e internazionale dei beni culturali in occasione di mostre ed eventi, curando, di concerto con le Soprintendenze, le autorizzazioni ai prestiti e alle attività di temporanea importazione ed esportazione.

**Inti Ligabue**

Fondazione Giancarlo Ligabue

Presidente della Fondazione Giancarlo Ligabue, e alla guida della Ligabue s.p.a., fondata dal nonno Anacleto e tramandata dal padre Giancarlo, esploratore e paleontologo a cui è intitolato il museo di storia naturale di Venezia. Entrato in azienda a 24 anni, è diventato CEO nel 2012 e presidente nel 2016: da aprile 2023 è l'unico azionista del gruppo. Accanto alla crescita industriale, il gruppo continua a sostenere progetti culturali attraverso la Fondazione Giancarlo Ligabue, che nel 2023 ha celebrato i 50 anni di attività.

**Daniele Manacorda**

Archeologo

Ha insegnato archeologia negli atenei di Siena e Roma Tre. Si è occupato di storia urbana, di cultura materiale, del rapporto fra sistemi di fonti, dei metodi dell'archeologia e del suo ruolo nella società contemporanea, e di politiche del patrimonio culturale.

**Franco Milella**

Fondazione Fitzcarraldo

È esperto di politiche pubbliche sui temi dello sviluppo locale e delle politiche di coesione europee e sui processi di valorizzazione del patrimonio pubblico a finalità di innovazione culturale e sociale. È co-fondatore della Fondazione Fitzcarraldo di Torino, di cui è attualmente componente del Consiglio di amministrazione, e con cui collabora sui temi dello sviluppo territoriale Culture Based. Dal 2016 ad oggi ha accompagnato la maggior parte dei casi attivi in tutta Italia delle innovative forme di Partenariato Speciale Pubblico-Privato (PSPP) per la valorizzazione del patrimonio culturale e del patrimonio pubblico a prevalenti finalità culturali e sociali.

**Simona Pinton**

Università degli Studi di Padova

Si occupa di diritto internazionale ed europeo del patrimonio culturale in tempo di pace e di conflitti armati. Oltre a condurre ricerca in materia e docenze, collabora con istituzioni pubbliche e private, soggetti diversi della società civile, nazionali e internazionali, per la promozione di processi partecipativi e condivisi a salvaguardia del patrimonio culturale, tangibile e intangibile.

**Giuseppe Piperata**

Università IUAV di Venezia

Si occupa di diritto del patrimonio culturale. È direttore della rivista *Aedon - Arti e diritto on line* pubblicata da il Mulino.

**Davide Quadrio**

MAO di Torino

Storico dell'arte e sinologo di formazione, è un curatore e cultural producer con base tra Cina e Italia. Dal 2022 è Direttore del MAO Museo d'Arte Orientale di Torino, che guida con una visione strategica radicale, favorendo collaborazioni istituzionali, scientifiche e culturali internazionali. Nel 1998 ha fondato BizArt Art Center, il primo laboratorio no-profit di Shanghai, considerato un luogo storico dell'avanguardia artistica asiatica, che ha diretto per oltre un decennio. Nel 2007 ha creato Arthub, una piattaforma curatoriale dedicata alla produzione e promozione dell'arte contemporanea con una portata globale. Dal 2005 al 2008 è stato direttore artistico dello spazio creativo Bund18 di Shanghai, mentre dal 2013 al 2016 curatore per l'arte contemporanea del Museo Aurora di Shanghai. Nel 2021 ha fatto parte del team curatoriale della 13a Biennale di Gwangju in Corea. Il suo ambito creativo si estende anche a posizioni accademiche, con una visiting professorship presso il Dipartimento di Arti e Architettura dell'Università Iuav di Venezia dal 2020.

**Sara Linda Russo**

Ministero della Cultura

Archeologa, è funzionaria del Ministero della Cultura incardinata alla Direzione generale Archeologia, Belle Arti e Paesaggio.

**Jane Thompson**

Responsabile senior di INSTEAD HERITAGE e dell'Herculaneum Conservation Project

Vanta oltre due decenni di esperienza in ambito di ricerca a livello internazionale, lavoro politico e iniziative di sviluppo delle capacità nel settore del patrimonio culturale. Ha ricoperto importanti incarichi istituzionali, tra cui la carica di membro del massimo organo consultivo per il patrimonio culturale dei rispettivi ministeri di Italia e Romania, ed è direttrice del corso di Gestione del Patrimonio presso l'Università Bocconi. Coautrice del manuale di risorse UNESCO 2013 *Managing Cultural World Heritage* e della *World Heritage Capacity Building Strategy* del 2011, nell'ambito del suo lavoro per l'ICCROM, ha anche contribuito alla stesura della Politica per l'integrazione di una prospettiva di sviluppo sostenibile nei processi della Convenzione del Patrimonio Mondiale, adottata nel 2015. Attualmente fa parte del team centrale ICCROM-IUCN, che si occupa della piattaforma di sviluppo delle capacità del Programma di Leadership del Patrimonio Mondiale, recentemente lanciato, e del nuovo manuale di gestione UNESCO per il Patrimonio Mondiale. Oltre al suo ruolo attuale di guida dell'Herculaneum Conservation Project per conto della filiale italiana del Packard Humanities Institute, svolge attività di consulenza per i siti patrimonio dell'umanità in tutto il mondo, con particolare attenzione ai miglioramenti della gestione e alle valutazioni dell'impatto sul patrimonio.

**Cristina Vannini**

Museologa, progettista e strategist culturale

È entrata nel mondo dei Beni Culturali come archeologa. Prima di fondare SOLUZIONI MUSEALI ims, ha maturato esperienze nel marketing, collaborando con importanti istituti d'indagini di mercato e ha fatto esperienza di museografia e museotecnica in Goppion SpA. Attiva nel settore associativo, è stata Segretario Generale di INSULA-UNESCO; membro del direttivo di ICOM Italia nel triennio 2010-12 e segretario nazionale nel 2013-14. Corrispondente Nazionale di EMF-European Museum Forum, dal 2013 al 2020 è stata Trustee del Board, ora è tornata a svolgere il ruolo di National Correspondent. Eletta nel 2013 nel Board di ICOFOM (Comitato Internazionale per la Museologia dell'International Council of Museums - ICOM), fino a luglio 2016, attualmente è Segretario Generale di ICOM-INTERCOM il Comitato per il Management museale. È stata giudice del premio internazionale European Heritage Awards/Europa Nostra Awards e attualmente è parte dell'International Council di Europa Nostra. Svolge seminari e lezioni in Università, Associazioni e Istituzioni culturali ed è docente a contratto presso l'Università IULM di Milano da diversi anni.

**Luca Zan**

Dipartimento di Management, Alma Mater – Università di Bologna

È stato Direttore del GIOCA (corso di Laurea Magistrale in Innovazione e Organizzazione dei Beni Culturali e Artistici) dell'Università di Bologna, dove insegna Etnografia delle organizzazioni artistiche e Patrimonio, storia e il problema dell'organizzazione. È stato docente a contratto presso l'Heinz College fino al 2020, presso la Carnegie Mellon University di Pittsburgh, dove ha insegnato Prospettive Internazionali in Management delle Arti nell'ambito del Master in Management delle Arti. È stato docente a contratto presso il CAFA di Pechino, dove ha insegnato Management e organizzazioni artistiche.

---

## Moderatrice

### Cinzia Dal Maso

Giornalista

Esperta di comunicazione dei beni culturali, collabora con *La Repubblica*, *Il Sole 24 ore* e dirige *Archeostorie Magazine* (archeostorie.it). Con Archeostorie, aiuta musei, istituzioni culturali e imprese a raccontare il proprio patrimonio. Crea esperienze narrative per avvicinare passato e presente, e abbattere le barriere culturali.

## Comitato Scientifico

### Sara Bonini Baraldi

Università di Torino; Politecnico di Torino

Profssoressa associata in Economia Aziendale presso il Dipartimento Interateneo di Scienze Progetto e Politiche del Territorio (DIST), Università di Torino e Politecnico di Torino. Attualmente insegna presso le lauree magistrali Interateneo in Economia della Cultura dell'Ambiente e del Territorio – EACT e in Digital Skills for Sustainable Societal Transition - DISST (Università di Torino e Politecnico di Torino). È inoltre membro del Collegio di Dottorato Internazionale in Urban and Regional Development del Politecnico di Torino.

### Diego Calaon

Università Ca' Foscari Venezia

Si occupa di archeologia del paesaggio e di patrimonio in età post-antica e in ambito coloniale. Si occupa di Critical Heritage Studies, Archeologia Pubblica e Citizen Science applicata ai Beni Culturali.

### Luigi Magnini

Università Ca' Foscari Venezia

È un archeologo specializzato in archeologia del paesaggio e archeologia digitale con particolare riferimento all'ambito protostorico e ai conflitti moderni. I suoi principali interessi di ricerca riguardano il telerilevamento, l'analisi di immagine, l'intelligenza artificiale (machine learning e object-based image analysis) applicati all'archeologia.

### Claudia Pizzinato

Università Ca' Foscari Venezia

Specialista in archeologia, si occupa di archeologia preventiva, sorveglianze e scavi di terra e subacquei, progetti internazionali, mostre e tutto quanto ruota a 360° attorno all'archeologia.



La vita eterna è un'illusione. Per noi esseri umani, ma anche per le cose, benché queste possano avere molte più vite di noi. La medicina allunga le nostre vite, ma noi invecchiamo comunque, inesorabilmente; il restauro allunga le vite dei monumenti, ma spesso siamo chiamati a fare scelte difficili per conciliare il desiderio di eternità con la sostenibilità economica. Quando sono le comunità a compiere queste scelte, quali obiettivi perseguono e come garantiscono la sostenibilità? È possibile immaginare che tali comunità - o persino dei privati - si assumano l'onere di conservare e curare beni (magari seriali) a cui lo Stato fatica a trovare collocazione? È legittimo parlare di 'scarto'? E come lo gestiamo e regolamentiamo? Possiamo immaginare che approcci alternativi possano stimolare una consapevolezza maggiore della complessità dei beni culturali?



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

**CHANGES CREST**  
CULTURAL HERITAGE ACTIVE INNOVATION  
FOR NEXT—GEN SUSTAINABLE SOCIETY      CULTURAL RESOURCES  
FOR SUSTAINABLE TOURISM