

*Commissione Acri per le Attività e i Beni Culturali*

SEMINARI NAZIONALI DEDICATI AL RESTAURO,  
AI MUSEI E AGLI ARCHIVI E BIBLIOTECHE  
2007



ASSOCIAZIONE DI FONDAZIONI E DI CASSE DI RISPARMIO SPA

*In copertina:*

NICOLA SAMORÌ, *Still*, 2005, tecnica mista su carta e tela (b300xh200)

Collezione Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna

**PREFAZIONE**  
**GIUSEPPE GUZZETTI**  
5

**INTRODUZIONE**  
**MARCO CAMMELLI**  
9

**EMILIO CABASINO**  
23

**BENI CULTURALI:  
CONSERVAZIONE E VALORIZZAZIONE**

**MARISA BONFATTI PAINI**  
35

**ROBERTO CECCHI**  
45

**GIROLAMO SCIULLO**  
57

**ATTIVITÀ MUSEALI**

**MASSIMO MONTELLA**  
71

**ANTONIO PAOLUCCI**  
83

**ALESSANDRO CROCIATA e PIER LUIGI SACCO**

93

**GIROLAMO SCIULLO**

111

**ARCHIVI E BIBLIOTECHE**

**LUCIANO SCALA**

123

**MARIELLA GUERCIO**

129

**MARIA GRAZIA PASTURA**

143

**DON STEFANO RUSSO**

161

**GIUSEPPE GUZZETTI**

*Presidente dell'Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA  
Presidente della Fondazione Cariplo*



## PREFAZIONE

La possibilità di intervenire in queste pagine è un'occasione particolare che mi si offre come Presidente dell'Acri per ribadire un sentito apprezzamento per l'attività svolta dalla Commissione Beni Culturali a sostegno delle Fondazioni nostre Associate ed al suo Presidente, il collega Marco Cammelli.

Dalla sua istituzione, nel marzo del 2006, la Commissione ha svolto attività proficua e articolata. Non solo con la serie di incontri seminari sui temi più rilevanti del settore, di cui se ne dà conto in questa interessante e quanto mai opportuna pubblicazione, ma anche promuovendo forum di discussioni e riflessioni su tematiche specifiche, realizzando iniziative di interesse comune alle associate, svolgendo nel complesso un valido supporto all'attività svolta dalle Fondazioni nell'arte e nella cultura. Per tutto valga l'esempio del progetto di catalogazione delle collezioni d'arte di proprietà delle Fondazioni, già da qualche mese avviato, che vedrà non solo la messa in rete delle immagini e dei dati delle opere, ma renderà anche fruibili le informazioni sull'entità, la natura e la composizione delle collezioni d'arte delle Fondazioni. Ciò consentirà una maggiore diffusione delle conoscenze e informazioni sull'entità e sul valore del patrimonio dei beni culturali delle Fondazioni, e permetterà di sviluppare una più proficua cooperazione tra le associate per iniziative comuni.

Come noto le Fondazioni operano in diversi settori, tra cui i servizi alla persona, la ricerca scientifica, la salute pubblica e l'istruzione, ma il settore dei beni culturali rimane ancora il comparto verso cui riversano le maggiori risorse. Ecco dunque che l'attività della Commissione ben si inserisce nel panorama del settore con un lavoro di supporto che si manifesta significativamente anche in questa importante pubblicazione che raccoglie le relazioni degli esperti convenuti agli incontri seminariali svolti lo scorso anno. I temi affrontati riguardano i nodi più rilevanti quali i beni culturali, conservazione e valorizzazione, attività museali, archivi e biblioteche. Felice anche la scelta della formula adottata nei seminari: una prima parte dedicata alla presentazione delle testimonianze delle Fondazioni, con le problematiche ad esse connesse, e una seconda parte in cui gli special-

sti intervenuti, grazie alla loro esperienza e conoscenza specifica, rispondevano ai quesiti emersi nel corso dell'incontro.

Ed è proprio in tale azione che l'operato della Commissione ben affianca e sostiene il ruolo delle Fondazioni, che sempre più nettamente si va delineando come centro di individuazione e di catalizzazione degli interventi, volano di nuove energie e di innovative forme di dialogo con le forze e le istituzioni locali e nazionali.

Alla Commissione, dunque, auguro buon lavoro e un felice prosieguo della sua attività.

*Giuseppe Guzzetti*

**MARCO CAMMELLI**

*Presidente della Commissione per  
le Attività e i Beni Culturali dell'Acri  
Presidente della Fondazione  
Monte di Bologna e Ravenna*



## INTRODUZIONE

I testi qui pubblicati rappresentano l'apporto di un numeroso e qualificato gruppo di esperti agli incontri seminariali organizzati dalla Commissione per le attività e i beni culturali<sup>1</sup> costituita dal CdA dell'Acri con il compito di promuovere iniziative di coordinamento e approfondimento delle esperienze maturate nel settore dalle Fondazioni di origine bancaria.

I seminari sono stati organizzati in modo da assicurare la migliore integrazione tra il momento conoscitivo dello scambio reciproco delle esperienze delle singole Fondazioni, e quello dell'approfondimento affidato ad esperti particolarmente qualificati sul piano istituzionale e professionale<sup>2</sup>.

Alle loro relazioni, si sono aggiunte una introduzione di Marco Cammelli, riferita a ciascun incontro, e alcune "note a margine" sull'esperienza condotta dovute a Emilio Cabasino.

La complessa organizzazione dei seminari e la pubblicazione di questi testi hanno retto sull'apporto determinante e generoso di Elisabetta Boccia, cui va il sentito ringraziamento della Commissione e del suo Presidente.

Tutto ciò non sarebbe stato possibile senza la piena collaborazione del Direttore generale dell'Acri, Stefano Marchettini e del suo Presidente, Giuseppe Guzzetti che anche in questo caso, come in molti altri, ha sostenuto con autorevolezza e convinzione le proposte della Commissione e la loro realizzazione.

---

<sup>1)</sup> Composta da: Prof. Marco Cammelli (Presidente), Dott. Fabio Achilli, Avv. Luciano Barsotti, Arch. Cristina Chiavarino, Dott. Antonio Ciaschi, Avv. Innocenzo De Sanctis, Dott.ssa Maria Teresa Filieri, Prof. Adriano Giannola, Ing. Amedeo Grilli, Prof. Andrea Landi, Prof. Giampiero Maracchi, Avv. Matteo Melley, Dott.ssa Adele Mormino, Dott. Franco Parasassi, Dott.ssa Patrizia Rossi, Dott. Carlo Tatta, Dott.ssa Elisabetta Boccia (coordinatrice).

<sup>2)</sup> M. Bonfatti Paino, R. Cecchi, A. Crociata, M. Guercio, M. Montella, A. Paolucci, M.G. Pastura, S. Russo, P. Sacco, L. Scala, G. Sciuillo.

### *1. Restauro di beni culturali*

Gli interventi di Marisa Bonfatti Paino, architetto già presidente del Comitato tecnico-scientifico dei beni architettonici e ambientali del Consiglio nazionale per i beni culturali, di Roberto Cecchi, direttore generale per i beni architettonici e paesaggistici del MiBAC, e di Girolamo Sciullo, ordinario di diritto amministrativo della Università di Bologna, offrono una significativa riflessione sulle esperienze delle Fondazioni di origine bancaria in materia di restauro.

Esperienze importanti se si considera che al settore della conservazione e valorizzazione dei beni architettonici e archeologici, di cui il restauro rappresenta la parte di gran lunga prevalente, nel 2006 il complesso delle Fondazioni italiane ha destinato 184,3 milioni di euro (cfr. Acri, *XII Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria*, Roma, 2008, p. 87). Il fuoco dell'incontro dedicato al restauro riguardava la ricostruzione delle pratiche e l'approfondimento professionale e teorico dei seguenti temi:

- l'identificazione e selezione del progetto di restauro e, in particolare, i criteri seguiti per l'individuazione del progetto di restauro ammesso al finanziamento e per la valutazione della validità tecnica del progetto medesimo;
- i più rilevanti elementi specifici, vale a dire la gara per l'affidamento del restauro o, in caso di gestione diretta, i criteri seguiti dalle Fondazioni per la scelta degli esecutori dell'intervento, nonché le forme di monitoraggio di quest'ultima in fase di esecuzione;
- le principali variabili di contesto e in particolare le problematiche emerse nei rapporti con la soprintendenza e con l'ente locale, le forme di concertazione con altre Fondazioni nell'individuazione del progetto di restauro, il riscontro da parte delle Fondazioni dei programmi e/o dei finanziamenti destinati alla cultura da parte dell'Unione Europea e delle autorità nazionali.

L'incrocio tra esperienze su campo, la cui rappresentazione e circolazione rappresentano di per sé già un valore importante, e la loro lettura da parte di esperti particolarmente qualificati il cui intervento è stato voluto non prima ma *dopo* l'illustrazione degli interventi, in

modo da muovere da questi ultimi traendone gli elementi più significativi, rende i testi qui pubblicati ancora più significativi.

Le indicazioni di metodo e di merito sono numerose e importanti.

Marisa Bonfatti Painsi, in ordine alla scelta del progetto, sottolinea con forza la necessità di concepire il restauro prestando attenzione, insieme, alla contestualizzazione del bene, e dunque al sistema di relazioni che legano quest'ultimo all'ambiente e ad altri beni, e al profilo funzionale, cioè alla destinazione d'uso e più in generale al ruolo cui è destinato. Profili la cui omessa considerazione incide pesantemente sulla adeguatezza delle modalità di intervento e rischia di metterne in discussione la stessa utilità. Il richiamo dei criteri di validazione tecnica e economico-contrattuale, per quanto riguarda il merito specifico dei progetti, e la verifica dei trascorsi operativi (ivi compresa l'assenza di contenzioso) nella selezione delle imprese offrono poi indicazioni preziose su cui meditare.

Con Roberto Cecchi il fuoco si concentra opportunamente sulle fasi ancora precedenti, vale a dire sulla "domanda" di restauro e su quanto la Pubblica Amministrazione, e in particolare il MiBAC, possono fare al riguardo. Se le Fondazioni non vogliono dipendere nelle proprie scelte dall'inevitabile estemporaneità delle richieste pervenute o delle proposte presentate, è innegabile l'utilità di poter disporre di un quadro organico delle necessità (urgenza e rilevanza) di restauro per i beni culturali del territorio di riferimento. E questo è esattamente il ruolo affidato, sulla base delle istruttorie dei sovrintendenti di settore, al direttore regionale del Ministero (DPR 173/2004) che, per i beni della Chiesa, agisce d'intesa con il vescovo diocesano (DPR 78/2005). Un quadro organico, s'intende, che non può limitarsi alla fotografia della situazione ad una data, ma che implica una dimensione dinamica nella quale, centrali, sono le funzioni di controllo e di manutenzione.

Girolamo Sciuillo provvede a tratteggiare le linee essenziali del quadro normativo in cui tutto ciò va collocato, muovendo dalla disponibilità attuale di evolute forme di cooperazione tra Fondazioni, Ministero ed Enti Locali offerta dalla versione aggiornata del Codice dei beni culturali e in particolare dalla virtuosa connessione tra i protocolli di intesa tra Pubblica Amministrazione e Fondazioni (art. 121) e la più intensa cooperazione volta a definire, per territori determinati,

piani strategici di sviluppo e programmi di intervento (art.112). Quanto al punto della disciplina da seguire in ordine alla scelta di *chi* debba eseguire gli interventi di restauro, Sciullo mette in luce il rilievo del modo con cui la Fondazione opera: se si limita a concedere un contributo, sarà il destinatario a decidere in conformità al proprio ordinamento, e dunque a seconda che sia un soggetto pubblico (secondo la normativa pubblicistica che lo regola) o privato (autonomia); se invece assume in proprio anche l'esecuzione dell'intervento, allora la libertà della Fondazione non è piena, andando da un minimo di limite (osservanza dei principi comunitari) se la propria azione è qualificabile come contratto di sponsorizzazione o assimilato (art. 26 Codice dei contratti), ad un massimo in cui a certe condizioni si potrebbe sostenere la equiparazione all'organismo di diritto pubblico così come configurato dal diritto comunitario.

Naturalmente si tratta solo di sintesi, e per il resto si rinvia direttamente ai testi. Non senza due brevi riflessioni finali.

La concezione del restauro che viene proposta richiede un ordine di analisi e di valutazioni decisamente più ampie di quelle relative all'intervento diretto sul bene. Il fuoco considerato, infatti, si allarga per così dire "in orizzontale" alla valutazione dello specifico contesto storico-artistico o ambientale, e prima ancora implica la considerazione delle altre esigenze di intervento individuate sul territorio e del relativo ordine di priorità. Ma l'estensione è anche in profondità, per la necessità che siano identificati con precisione la funzione affidata in futuro al bene oggetto dell'intervento e un piano di gestione economicamente sostenibile.

Tutto ciò richiede alle Fondazioni funzioni nuove o più sofisticate di quelle fin qui svolte, il che porta ancora una volta il discorso sull'importanza delle loro strutture interne, e relativa selezione e formazione, e ancor più solleva il tema cruciale di quanto, come e dove provvedersi all'esterno delle necessarie competenze tecniche, professionali e culturali. Un profilo, questo, in cui la cooperazione tra Fondazioni potrebbe rendere possibile ciò che alla singola Fondazione, specie se di dimensioni più contenute, rimarrebbe di fatto precluso.

Il resto, cioè la parte più rilevante e sistemica del problema, è per intero nelle mani della Pubblica Amministrazione, cominciando dal quadro generale delle esigenze e delle priorità affidato alle direzioni

regionali del MiBAC. Gli apparati amministrativi spesso lamentano la mancanza di norme e/o di risorse. In questo caso le prime sono già in vigore e le seconde, con il sostegno delle regioni e degli enti locali e la disponibilità delle stesse Fondazioni, sono a portata di mano. Sarebbe davvero un peccato mancare l'occasione.

Il secondo è più squisitamente giuridico e riguarda il regime delle attività delle Fondazioni quando, come per lo più avviene negli interventi di restauro, ha ad oggetto attività, beni e soggetti pubblici o a forte rilevanza pubblicistica. Sul punto si confrontano posizioni diverse. Molti ritengono che una volta assodata la natura privatistica del soggetto, automaticamente ne derivi per le Fondazioni l'esclusivo assoggettamento al quadro normativo proprio della autonomia negoziale privata, salvo i limiti specifici interni ed esterni dettati dalla propria disciplina di settore.

Ma, sia pure in forme più discrete, non manca chi ritiene (Sciullo ad esempio) che alcuni frammenti delle attività delle Fondazioni possano assimilarsi a quelle di natura amministrativa, che a certe condizioni e a tutela della concorrenza possa configurarsi la loro qualificazione in termini di organismo di diritto pubblico e che in ogni caso non siano poche le ipotesi nelle quali, come per i contratti di sponsorizzazione, possa comunque richiedersi il rispetto dei principi base di natura comunitaria.

Questa opinione esce fortemente rafforzata da una importante pronuncia del Tar Lazio, sez. I, 31 luglio 2007 n. 7283, anche se in sede di appello (Consiglio di Stato, sez. VI, la n. 1008/2008 del 7 marzo 2008) la conferma del I grado si è limitata alla lesione della normativa sulla progettazione di opere pubbliche (Codice degli appalti, D. Lg. 163/2006) senza affrontare la questione della natura di organismo di diritto pubblico delle Fondazioni di origine bancaria.

Si tratta in ogni caso di aspetti delicati e di problematiche ancora in via di definizione, ed è bene dunque che se ne continui a discutere con molta attenzione. Nel frattempo, nulla impedisce che le Fondazioni adottino per libera scelta soluzioni dettate per contesti anche pubblici quando, come le validazioni tecniche richiamate dalla Bonfatti Pains, hanno dato buona prova di sé. Come diceva tempo fa un noto Presidente (non proprio di Fondazione...): "non importa che il gatto sia bianco o nero, l'importante è che prenda il topo".

## 2. Attività museali

Il rapporto diretto o indiretto con gli istituti e i luoghi della cultura, come l'art. 101 del Codice dei beni culturali qualifica musei, biblioteche, archivi nonché aree, parchi archeologici e complessi monumentali considerandoli i cardini delle attività di fruizione e valorizzazione, è per le Fondazioni di origine bancaria un tratto qualificante delle politiche culturali. Ai musei e agli archivi e biblioteche si sono dedicati gli incontri di marzo e di maggio 2007.

Per quanto riguarda i musei, la traccia di riferimento è stata articolata su quattro punti principali:

- *museo come operazione scientifico-culturale*: quale tema, tagliato come, con quale progetto culturale prevalente (espressioni del territorio, periodi particolari di produzione artistica, singoli autori, particolari oggetti - v. sculture, pittura, stampe, ecc.), con quali finalità (oltre alla valorizzazione, laboratori di ricerca e di restauro, ecc.);
- *museo come organizzazione* e in particolare: organizzazione interna (autonomia, finanziamenti, personale, durata, ecc.); servizi aggiuntivi (ex legge Ronchey); esternalizzazione di singole attività o servizi; appoggio a società di gestione operanti nel settore (Civita, Electa, ecc.);
- *museo e contesto*: innesto del museo in circuiti culturali e organizzativi *esterni*, pubblici e privati (sistemi museali, museo diffuso, poli museali);
- *ruolo delle Fondazioni*: a) come promotori e gestori (diretti o indiretti) di un *proprio* museo e dunque tematica delle società strumentali (es. Torino, Venezia, ecc.); b) Fondazione di partecipazione per la gestione di musei (v. progetto La Spezia); c) come partecipanti ad organismi misti pubblico-privati per la gestione di beni culturali (o, più esattamente, di "istituti"): tematica degli artt. 112 e 115 del Codice dei Beni Culturali (Fondazione museo Egizio, Aquileia, Ravenna); d) come interlocutori dei musei esistenti, in grado di sostenere progetti volti a realizzare obiettivi di innovazione e di coordinamento.

Gli aspetti affrontati sono molti, e per la loro analisi più ravvicinata

si rinvia ai testi scritti di Antonio Paolucci (la ricchezza, e le inevitabili sfide, poste dalle “molte Italie” della cultura), di Girolamo Sciullo (i profili giuridici della programmazione e gestione delle attività culturali e il ruolo delle Fondazioni), di Alessandro Crociata e Pier Luigi Sacco (la cultura e lo sviluppo socio-economico locale), e di Massimo Montella (i musei locali e le loro prospettive).

In questa sede, è invece utile richiamare i punti più delicati ed importanti emersi da queste analisi e le suggestioni che ne derivano.

Il punto di partenza è costituito, ancora una volta, dalla constatazione che gli strumenti giuridici necessari e il quadro istituzionale di riferimento offrono *già ora* alle Fondazioni tutti gli strumenti necessari alle varie forme di intervento, e dunque il problema (qui come altrove) non è invocare nuove disposizioni, ma mettere in opera quelle vigenti e già disponibili. Sciullo mostra in modo puntuale le possibilità che si aprono non solo in termini di forme di gestione, ma di costituzione di organismi misti fino a giungere a forme qualificate di cooperazione nella definizione di politiche pubbliche e dei relativi programmi di attuazione.

Semmai, (ri)emerge il solito punto, quello dell’innesto delle discipline e dei principi comunitari relative alla concorrenza anche in questo settore, e segnatamente nelle forme di gestione: il che, come si è appena visto, vale anche per il contratto di sponsorizzazione. Perché l’effettività sia dell’eguaglianza tra imprese potenzialmente interessate che degli effetti virtuosi che discendono dalla loro competizione regge sul presupposto di una Pubblica Amministrazione in grado di definire con chiarezza e preventivamente le regole del gioco, i progetti in discussione, i rapporti tra le parti, le prospettive di medio-lungo periodo (cruciali per gli investimenti), gli oneri che restano addossati alla parte pubblica e le modalità per farvi fronte.

Quando viene meno qualcuno di questi elementi, fatalmente la competizione tra privati si fa torbida, le asimmetrie informative rilevanti, la selezione poco trasparente. Un quadro problematico in generale, ma critico anche per le stesse Fondazioni le quali, anche solo per il profilo che riguarda i contratti di sponsorizzazione quando ne sia parte una Pubblica Amministrazione (art. 120 Codice Beni Culturali), ne risultano direttamente interessate.

Ma è il merito del discorso, e cioè il senso e il modo, oltre che il

ruolo, degli interventi delle Fondazioni in materia di cultura, che deve essere ripreso. E ripreso nel suo nodo di fondo. Il radicamento delle Fondazioni al territorio non è affatto un limite, ed anzi costituisce una virtù in un paese come l'Italia disseminato di infiniti centri, luoghi, istituti. L'Italia di Italie, per dirla alla Paolucci, ricca delle sue diversità, tanto più preziose quanto più destinate a restare rare (quando a non scomparire) a fronte delle omologanti dinamiche oggi prevalenti. Il che significa praticare il locale evitando il localismo, la virtù della cooperazione tra Fondazioni e con il sistema pubblico (a cominciare dalle Soprintendenze), la messa in rete (specie per i profili gestionali) dei micro-musei locali (Montella). Il quale Montella spiega bene come l'insidia maggiore non sia rappresentata (solo) dalla scarsità di risorse, che certo pesa, ma dall'ostacolo prettamente culturale rappresentato dalle categorie concettuali ancora dominanti. Il "museo diffuso", infatti, si scontra ancor oggi con la forte gerarchizzazione basata sulla enfaticizzazione della eccellenza (di cui la mostra "evento" è la espressione attuale), generatrice di un chiaro-scuro destinato a marginalizzare tutto ciò che non appartiene alla presunta "alta classifica". Una *reductio ad unum* di per sé incompatibile non solo con il policentrismo culturale dell'Italia di Italie, ma ostacolo alla comprensione del profondo e reciproco innesto tra cultura e dinamiche socio-economiche dei sistemi locali.

L'analisi di Sacco coglie esattamente questo aspetto: al di là delle (variabili) implicazioni dirette sull'economia derivanti dagli interventi culturali, il punto chiave è che lo sviluppo dei sistemi post-industriali si fonda su beni immateriali, dei quali lo sviluppo della conoscenza (in termini di produzione e circolazione) è una delle maggiori espressioni. Se gli ingredienti culturali sono alcuni degli elementi chiave capaci di favorire l'integrazione tra diverse *filières* produttive, ponendo in questo modo le basi principali del distretto culturale, allora si può comprendere per quale motivo la separazione tra ambito "culturale" e "sociale" vada rivista. Si tratta, per più di un aspetto, delle facce della stessa medaglia: "sempre più il disagio è il riflesso di una mancanza di opportunità di sviluppo umano, e sempre di più il sottosviluppo culturale è a sua volta il riflesso di criticità sociali mal comprese e male affrontate" (Crociata-Sacco). Il che, se rapportato all'attuale netta separazione di tali ambiti all'interno dei settori

(rilevanti o ammessi) operata dalla legge, offre più di un motivo di riflessione alle Fondazioni e al loro operare.

### *3. Archivi e biblioteche*

Dopo il restauro e i musei, archivi e biblioteche rappresentano il terzo e più consistente sub-settore di impegno delle Fondazioni nell'ambito delle attività culturali. L'arco dei temi su cui si è inteso richiamare l'attenzione era, in sintesi, il seguente:

- l'uso della rete sia per la produzione di strumenti di ricerca delle collezioni e degli archivi storici, sia per l'offerta diretta sul web di documenti e risorse nate digitali o digitalizzate: selezione degli interventi con particolare riferimento ai processi di digitalizzazione, valutazione degli strumenti di utilizzo, sviluppo di sistemi adeguati di valorizzazione e comunicazione dei patrimoni digitalizzati,
- il grado di integrazione opportuno e possibile tra patrimoni di diversa natura al fine di assicurare la completezza delle informazioni storiche e la facilità e rapidità della consultazione nel rispetto della specificità delle raccolte e degli archivi,
- il ruolo crescente che le Fondazioni hanno acquisito a fronte della progressiva riduzione delle risorse finanziarie disponibili presso altri tradizionali interlocutori (Ministero beni culturali, Regioni) e la necessità di definire con maggior precisione regole e criteri di selezione e valutazione complessivi,
- la difficoltà di garantire una fruizione diffusa adeguata agli investimenti intrapresi e di definire i mezzi utili a tale fine, la necessità di presenza di personale qualificato in grado di affrontare la complessità degli interventi sia gestionali che tecnico-descrittivi e soprattutto di assicurare modalità avanzate e integrate di comunicazione sfruttando le potenzialità del web per un pubblico di utenti diversificato e non sempre conosciuto.

Gli esperti invitati ad aiutarci a riflettere su questi temi, anche raccogliendo questi spunti e le indicazioni offerte dalle esperienze delle

Fondazioni, sono stati Mariella Guercio, Straordinario di archivistica, bibliografia e biblioteconomia presso l'Università di Urbino, Luciano Scala, Direttore generale per i beni librari e gli istituti culturali del MiBac, Maria Grazia Pastura, Direttore servizio archivi non statali della Direzione generale archivi del MiBac e Don Stefano Russo, Direttore Ufficio beni culturali della Conferenza Episcopale Italiana (CEI).

Anche in questo caso, si rinvia agli interventi di ciascuno degli esperti per una conoscenza più approfondita dei diversi argomenti trattati. In questa sede giova sottolineare soltanto alcuni elementi di particolare rilievo.

Intanto, a conferma della complessità della materia, il *quadro conoscitivo* delle iniziative centrali in atto, molte delle quali ad uno stadio avanzato e dunque significativo per l'operato delle Fondazioni.

Luciano Scala ha sottolineato in particolare il rilievo ormai assunto dal Servizio Bibliotecario Nazionale (SBN), le cui attività di catalogazione e (più limitatamente) di digitalizzazione in atto pongono in rete oltre tremila delle quindicimila biblioteche censite in Italia cui vanno aggiunte le quarantasei biblioteche pubbliche statali. La digitalizzazione in particolare, forzosamente più lenta e circoscritta in ragione dei costi, ha praticato alcuni specifici filoni tematici come quelli della cultura scientifica, della cultura musicale e della cultura letteraria.

Don Stefano Russo espone la complessa ed estesa organizzazione che, interagendo con ognuna della 226 diocesi presenti in Italia, ha nelle consulte regionali per i beni culturali ecclesiastici, presiedute dal Vescovo delegato dalla Conferenza Episcopale Regionale, e nella consulta nazionale, retta dal Vescovo delegato dalla CEI e dal direttore dell'Ufficio nazionale beni culturali ecclesiastici, i propri punti di coordinamento. Da sottolineare le modalità di erogazione delle risorse destinate a questo fine all'interno dell'8x1000, e cioè il finanziamento che garantisce un atteggiamento attivo e responsabile da parte dei destinatari locali, nonché i progetti CEI-Ar (per gli archivi) e CEI-Bib (per le biblioteche) attivati da qualche anno per opera del centro nazionale. Peraltro, il fatto che la destinazione più consistente sia costituita da contributi per il restauro e il risanamento statico degli edifici di culto, la dice lunga sulla vastità del patrimonio bisognoso di

interventi e sulle priorità che lo stato delle cose impone. Il che non impedisce, come si è visto, l'attivazione di progetti di censimento di archivi e biblioteche la cui messa in opera consente di offrire un quadro organico delle esigenze dei territori fornendo a chi vi opera, e innanzitutto alle Fondazioni, indicazioni rilevanti per operare scelte più riconoscibili e consapevoli, pur nell'autonomia loro propria.

Maria Grazia Pastura, muovendo dalla posizione privilegiata di specifico interlocutore ministeriale per tutti gli archivi non statali, offre un quadro articolato di luci e di ombre. Pur richiamando infatti la positività di numerosi interventi in atto o progettati dal Servizio di cui è titolare, sottolinea con franchezza la limitatezza delle esperienze di cooperazione tra più livelli istituzionali che pure erano state perseguite in materia di archivi territoriali e con il ricorso alla figura della Fondazione (l'unica decollata è la Fondazione Ansaldo, a Genova), la necessità di non limitarsi ad interventi sporadici (magari anche consistenti) ma concentrarsi solo su quelli cui sia possibile assicurare cooperazione tra soggetti e continuità nel tempo, i rapporti non frequenti e non facili con le Fondazioni di origine bancaria. soprattutto, sostiene con decisione la possibilità di coniugare tra loro i due profili, la progettualità verticale o per filiere e quella orizzontale o territoriale, su cui espressamente nell'apertura del dibattito si era richiesto di prendere posizione. Il progetto sugli archivi degli architetti e quello sugli ospedali psichiatrici, in effetti, mostrano la praticabilità di questi percorsi e la rilevanza dei risultati che in questo modo possono essere raggiunti.

A Mariella Guercio, infine, dobbiamo alcune indicazioni di merito e di metodo che certamente meritano di essere raccolte. Intanto, un dato di contesto la cui considerazione non può essere omessa, e cioè le profonde dinamiche generali e specifiche che, investendo l'intera materia degli archivi ne impongono una riconsiderazione complessiva. Si tratta dell'evoluzione dell'assetto istituzionale, che da un lato ha messo fuori gioco le premesse di unitarietà, di centralizzazione e di verticalizzazione dell'ordinamento amministrativo italiano, incidendo in questo modo sul correlato e tradizionale sistema di gestione e cura degli archivi che per lungo tempo ne ha costituito il parallelo, e dall'altro richiede una diversa articolazione coerente con la ripartizione tra centro e sistemi regionali e locali delle funzioni (tutela,

valorizzazione) introdotta dalla riforma costituzionale del 2001. Se a questo si aggiungono le implicazioni organizzative e funzionali, pratiche e teoriche (ancora in buona parte da cogliere) derivanti dalla diffusione degli strumenti informatici, si ha un quadro sufficiente delle complesse e nuove variabili da considerare per chiunque voglia intervenire in materia. In sintesi: più attori in campo, più interessi eterogenei in gioco, più strumenti a disposizione.

Il che, per le Fondazioni, si traduce in alcune indicazioni che dovrebbero essere considerate con particolare attenzione riguardanti i parametri per la selezione e le priorità degli interventi, le opzioni metodologiche e in particolare l'uso innovativo delle tecnologie e le conseguenti ricadute sui modelli di gestione, i criteri di merito atti a premiare i progetti di riuso, la cooperazione tra più istituti operanti nello stesso ambito funzionale o territoriale, la solidità e la lungimiranza delle scelte in materia di digitalizzazione, la distinzione di intensità dell'intervento (inventariazione sommaria, analitica, digitalizzazione) in funzione della rilevanza del materiale su cui si opera. E, soprattutto, particolare attenzione alla *continuità* dell'intervento, il che presuppone fin dall'inizio una valutazione di impatto degli investimenti e di qualità e sostenibilità nel tempo dei progetti, nonché al dato cruciale del *personale* appositamente selezionato e della sua formazione.

*Marco Cammelli*

**EMILIO CABASINO**

*Socio Fondatore e Ricercatore di ECCOM  
(Centro Europeo per l'Organizzazione e il Management Culturale)*



## **FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA E BENI CULTURALI**

### **Note a margine degli incontri 2007**

#### *1. Considerazioni preliminari*

Gli incontri di lavoro organizzati dall'ACRI sul funzionamento delle Fondazioni di origine bancaria per il sostegno delle attività che riguardano i beni culturali, hanno risposto ad una esigenza avvertita all'interno del mondo delle Fondazioni stesse e hanno fornito un'opportunità di scambio e confronto assai utile fra gli addetti ai lavori.

Partendo dalla considerazione che le Fondazioni, nel 2005, hanno destinato il 30,6% delle loro erogazioni al settore, pari, a 420 milioni di euro e a 9.139 interventi (36% degli interventi complessivi), si rileva, da un lato, l'entità rilevante del loro impegno nel settore e, dall'altro, che la storia e le tradizioni delle Fondazioni hanno portato al consolidamento di modalità di sostegno o di progettazione e realizzazione degli interventi del tutto disomogenee, pur all'interno di un quadro normativo e istituzionale comune.

I seminari organizzati e realizzati dall'ACRI nel corso del primo semestre del 2007 hanno analizzato aspetti salienti dei tre ambiti prevalenti e "canonici" di attività nei beni culturali (conservazione e valorizzazione di beni architettonici e culturali, musei, biblioteche e archivi) evidenziando singole peculiarità e punti di contatto di quanto le Fondazioni fanno in questi ambiti.

Da quanto realizzato possono emergere alcune considerazioni principali:

- ciascuna Fondazione individua ambiti prioritari e tipologie di attività da sostenere mediante valutazioni proprie e particolari, cercando di rispondere a bisogni individuati in base ad analisi condotte autonomamente, o esplicitamente espressi dalla collettività di riferimento, senza fare riferimento a strategie e/o politiche di intervento concordate e/o condivise su base nazionale;
- sotto il profilo pratico si pongono, in fase di scelta e di realizzazione dei singoli interventi, problemi comuni, rispetto:

- ai profili giuridici delle convenzioni / contratti / accordi da stipulare con i soggetti beneficiari dei contributi;
- ai rapporti con i soggetti realizzatori dei progetti e delle attività;
- alle forme di comunicazione e valorizzazione di quanto sostenuto;
- ai rapporti con le autorità pubbliche competenti in materia di tutela dei beni culturali;
- alle modalità di valutazione di quanto realizzato (quando tale azione sia prevista);
- si sta sperimentando in alcuni casi la prassi di affidare la progettazione e la realizzazione di interventi a Imprese/Società strumentali delle Fondazioni, eliminando in questo modo passaggi intermedi di attività e concentrando le responsabilità presso soggetti di cui si ha il pieno controllo;
- molte Fondazioni sono esse stesse proprietarie di edifici monumentali o di collezioni storico-artistiche;
- le difformità rappresentano senz'altro una ricchezza e indicano anche come la flessibilità sia una qualità necessaria in territori variegati come quelli italiani, ma dai rappresentanti delle Fondazioni è emersa quanto meno l'opportunità di conoscere e confrontare le differenze, non tanto per identificare una "cifra" comune di funzionamento (si è ben lontani da poter immaginare l'esistenza reale di un vero e proprio "sistema" nazionale delle Fondazioni di origine bancaria), quanto piuttosto per trarre vantaggio e ispirazione su modalità e prassi replicabili nei diversi contesti.

Queste considerazioni portano a valutare come opportuni gli incontri come quelli organizzati dalla Commissione dell'Acri nel corso del 2007 e suggeriscono una loro riedizione per gli anni a venire.

## *2. I settori*

Gli ambiti di intervento privilegiati dalle Fondazioni sono quelli dei restauri architettonici e dei beni artistici, ma è apparso molto vivace anche quello dei musei, mentre sono meno evidenti, seppur interessanti e degne di attenzione le erogazioni destinate alle biblioteche e agli archivi. Rispetto a questi ultimi due settori, si può sottolineare come le Fondazioni rappresentino forse l'unico soggetto privato in grado di accogliere le loro richieste e di sostenere progetti altrimenti

non realizzabili (e di alto valore storico-culturale), in quanto i restauri architettonici e i musei, per loro stessa natura e tradizione, possono più facilmente individuare veri e propri sponsor interessati a investire in comunicazione mediante il sostegno di attività e di istituzioni di quel tipo. Un caso particolare è rappresentato da quanto viene spesso realizzato per la salvaguardia degli archivi storici degli istituti di credito originari, soprattutto quelli di antica Fondazione, oppure, in qualche caso per gli archivi del '900, troppo recenti per rientrare tra quelli tutelati e conservati dalle strutture pubbliche, ma a grave rischio di scomparsa per la veloce deperibilità dei supporti (si pensi a tutto quanto è conservato su nastri magnetici o su materiali sintetici non duraturi) e per il disinteresse generalizzato nei confronti di tale tipo di memoria storica.

### *3. Le tipologie e gli approcci di intervento*

Gli interventi che sono tradizionalmente sostenuti dalle Fondazioni sono quelli del restauro e della conservazione, ma si sta affermando sempre di più, soprattutto da parte di alcune Fondazioni di maggiore peso, la tendenza a favorire programmi e progetti di più ampio respiro. Soprattutto, si cerca di passare dalla logica di “soggetti erogatori” a “soggetti concorrenti” per le attività di programmazione e progettazione, a volte ricoprendo un ruolo che è quello di veri e propri “soggetti proponenti”. La diversa scala di coinvolgimento rispetto a questa funzione non risiede solo nella disponibilità di risorse finanziarie, o di uffici e di personale tecnico specializzati (negli ultimi anni è stata certamente incrementata tale dotazione di risorse interne), ma anche da precise scelte degli Organi di gestione delle Fondazioni, più dirette soprattutto nel caso di Fondazioni di dimensioni medio-piccole e che agiscono su di un territorio più circoscritto.

Il ruolo che le Fondazioni possono avere nel settore interessa anche un altro tema, ovvero se gli interventi da esse sostenuti siano da considerare sussidiari/complementari o sostitutivi rispetto a quelli degli organismi pubblici che hanno la responsabilità delle azioni di tutela o, sovente, la proprietà dei beni. Di certo le risorse pubbliche destinate al settore, benché cospicue, non arrivano a coprire la vastità e la quanti-

tà di quanto sarebbe necessario per salvaguardare la totalità del patrimonio e per questo motivo le Fondazioni sono l'unico soggetto privato in grado di sostenere progetti di una certa rilevanza, soprattutto nel Centro e nel Nord del Paese<sup>1</sup>. Piuttosto che voler definire a priori una modalità ottimale in questo senso è forse più opportuno segnalare come necessaria una ricognizione preventiva dei bisogni reali del territorio e delle risorse disponibili, in modo da permettere alle Fondazioni di operare scelte consapevoli rispetto alle differenti variabili in gioco. È comunque preferibile che le Fondazioni operino in modo coerente con quanto programmato e realizzato dagli organismi pubblici competenti in materia di beni culturali e, se possibile, contribuiscano ad una crescita strutturale del sistema, favorendo anche azioni che permettano la creazione di servizi mirati ad incrementare la partecipazione dei cittadini alle azioni di salvaguardia e valorizzazione del patrimonio culturale comune. Questo tipo di attività, inoltre, può procurare forme di autofinanziamento e contribuisce a sviluppare forme di sviluppo economico per le filiere collegate, prima fra tutte quella del turismo culturale.

Un ulteriore elemento di riflessione può interessare il rapporto tra sostegno alla conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale del passato e quello rivolto alla creatività contemporanea e alla prospettiva sul futuro. In effetti ci si può legittimamente domandare se una parte delle risorse disponibili non debbano essere indirizzate alla costituzione del capitale culturale futuro e alla ricerca di strumenti di comprensione e valorizzazione dei fenomeni culturali contemporanei, ambiti ai quali ben poche (o nulle) risorse vengono destinate dai canali di finanziamento pubblici ordinari.

Le tipologie di intervento ricoprono pressoché tutta la gamma di quanto si può fare per conservare e valorizzare il patrimonio culturale e vanno dai singoli interventi su beni mobili di piccole dimensioni

---

<sup>1</sup>) Ad eccezione, ovviamente, di alcuni interventi di sponsor di grandi dimensioni, comunque non frequenti e limitati a iniziative su beni di grande evidenza mediatica. In alcuni casi, invece, le FONDAZIONI possono ricoprire la funzione di catalizzatori di sponsor privati, che vedono in tali organismi una garanzia di buon utilizzo dei fondi e un esempio virtuoso di donazione liberale.

a recuperi architettonici di complessi monumentali, estesi e di grande rilevanza per le comunità di riferimento<sup>2</sup>. Tra gli interventi sostenuti, comunque, non ve ne sono solo di quelli eminentemente “fisico-strutturali”, ma anche di sistema, immateriali, come ad esempio, campagne di catalogazione, corsi di formazione per operatori culturali di vario tipo, attività didattica per le scuole o la gestione di un Osservatorio sui mestieri d’arte.

#### *4. I rapporti delle Fondazioni con i soggetti che intervengono sui beni culturali*

I rapporti delle Fondazioni con gli altri soggetti che intervengono sui beni culturali registrano una variegata gamma di opzioni: cambiano al variare dell’approccio menzionato al paragrafo precedente e sono coerenti con il ruolo che esse rivestono nel contesto di riferimento.

Nella maggior parte dei casi si registra un buon rapporto tra le Fondazioni e gli Uffici pubblici preposti alla tutela e in alcuni casi gli stessi funzionari delle Soprintendenze vengono utilizzati come consulenti per i progetti sostenuti. Le modalità di relazione variano a seconda delle tipologie delle singole iniziative e delle abitudini consolidate: di norma le Fondazioni pagano direttamente i soggetti realizzatori degli interventi, sulla base del bene che i funzionari pubblici danno agli Stati di Avanzamento Lavori (SAL) delle opere previste. A volte vengono sottoscritti protocolli di intesa, altre volte veri e propri contratti di prestazione d’opera, oppure la Fondazione affida l’intervento alla propria Società strumentale. Si registra anche il caso della costituzione di un “comitato” espressamente creato per la realizzazione delle iniziative sostenute.

Un altro caso di specie riguarda interventi su beni di proprietà di enti pubblici, come ad esempio delle Amministrazioni comunali: tutto dipende, ovviamente dalla destinazione d’uso prevista per gli spazi ricavati mediante gli interventi. Infatti le Fondazioni non possono costituire un surrogato della finanza locale per quanto attiene al fun-

---

<sup>2)</sup> Uno dei possibili parametri di misurazione quantitativa degli interventi potrebbe essere quello del rapporto tra risorse impegnate nel settore e popolazione residente.

zionamento ordinario delle strutture pubbliche e gli interventi da esse sostenuti devono portare ad un effettivo aumento dell'offerta culturale e dei servizi ad essa connessi per il territorio di riferimento.

##### *5. Le modalità e gli strumenti utilizzati per la selezione degli interventi/progetti*

Benché si stia affermando con sempre maggiore frequenza un approccio vicino ad analisi multi-criterio e multi-fattoriali, le scelte delle Fondazioni in materia di programmi e progetti da sostenere avvengono secondo modalità peculiari di ciascun ente. Un punto di riferimento per tutti sono, ormai, i documenti programmatici pluriennali e le loro articolazioni annuali, di solito frutto di analisi dei fabbisogni dei territori di riferimento. Il margine di discrezionalità rimane comunque ampio e tale fattore non è da considerare come elemento negativo, in quanto permette alla Fondazioni di effettuare scelte comunque consapevoli e su progetti di cui, di norma, si condividono gli obiettivi finali.

Il posizionamento delle Fondazioni nel contesto sociale, amministrativo e politico locale permette sovente la formulazione di accordi di altro profilo, alla cui realizzazione concorrono facilmente più istituzioni differenti, per i quali si può ravvisare, ove ciò non sia espressamente già previsto, una coerenza con programmi e iniziative pluriennali e/o di portata nazionale e/ internazionale.

La dotazione di personale con competenze tecnico-scientifiche e culturali di comprovata qualità è stata incrementata negli ultimi anni e ove non si dispone di risorse interne è facilmente (e abitualmente) utilizzabile la prestazione professionale di persone che hanno maturato esperienza riconosciuta nel settore. Un punto di riferimento considerato di buon affidamento e comprovata capacità sono i funzionari pubblici del Ministero per i beni e le attività culturali o professori universitari specializzati nelle discipline pertinenti.

A volte vengono utilizzati strumenti come bandi pubblici, con scadenze definite e requisiti molto particolareggiati, altre volte la selezione avviene in base a criteri più ampi, riferiti a documenti programmatici e tematici. Il più delle volte, ma non sempre, vengono utilizzati formulari predisposti dalle Fondazioni per la presentazione delle

domande. Negli ultimi anni si è assistito ad un aumento considerevole dei soggetti “postulanti” alcuni dei quali caratterizzati da una medio-buona capacità di elaborazione progettuale (e, spesso, anche efficienti ed efficaci rispetto alla realizzazione degli interventi). L’aumento dei soggetti richiedenti impone un impegno particolare di tempo e di ritmi di lavoro, da parte degli uffici delle Fondazioni preposti alla selezione e alla valutazione delle domande.

Quasi mai viene effettuata una valutazione ex-post di quanto sostenuto, ritenendo che tale tipo di azione debba essere svolta dai soggetti pubblici competenti in materia, ma appare evidente che questo tipo di attività, per la quale sono richieste competenze specifiche (e strumenti di misurazione sofisticati, utilizzati su archi temporali di medio periodo), potrebbe in futuro costituire un ulteriore impegno di quelle Fondazioni che vorranno aumentare la consapevolezza del proprio agire e fornire un utile servizio agli amministratori pubblici, che difficilmente impegneranno risorse su questo fronte.

#### *6. Considerazioni conclusive e ipotesi di lavoro future*

L’esperienza personale, maturata in parte all’interno del sistema delle Fondazioni e in parte in organismi di ricerca, consulenza e formazione esterni, ma contigui alle Fondazioni stesse, porta a giudicare di grande interesse i temi sui quali sono stati organizzati gli incontri. La ricca messe di informazioni e di spunti critici emersi meritano senz’altro un approfondimento ulteriore e tracciano alcune linee di ricerca e confronto sulle quali si suggerisce di lavorare in futuro:

- a) il confronto su problemi e strumenti comuni tra gli addetti ai lavori di Fondazioni diverse indica come virtuosa e da replicare la prassi di favorire la comunicazione tra funzionari che si trovano a lavorare in contesti differenti, ma in un sistema omogeneo di regole generali di posizionamento e di funzionamento;
- b) problemi e strumenti potrebbero essere oggetto di testi monografici indirizzati alla comunicazione interna ed esterna alle Fondazioni e costituire in tal modo una patrimonio diffuso di conoscenza e capacità per tutti gli addetti ai lavori che si trovano in situazioni analoghe;
- c) le possibilità di incontro e scambio potrebbero essere ipotizzate

- anche su differenti livelli di responsabilità e operatività e interessare non solo gli Amministratori e i funzionari delle Fondazioni, ma anche funzionari ed operatori di strutture pubbliche e private afferenti al medesimo settore;
- d) alcuni punti più delicati e particolari, come quelli della definizione di forme contrattuali idonee a regolare i rapporti tra committenti ed esecutori delle opere/iniziative e/o i rapporti tra differenti soggetti che compartecipano ad un medesimo progetto, potrebbero costituire materia di approfondimento ulteriore, specialistico;
  - e) la valutazione ex-post degli interventi potrebbe essere uno dei temi di ricerca più innovativi e incisivi rispetto a quanto realizzato finora e potrebbe porre le Fondazioni in una posizione di forza, strategica rispetto ad altri soggetti operanti nel settore;
  - f) uno degli aspetti più rilevanti sui quali interrogarsi e proporre soluzioni innovative potrebbe essere quello della sostenibilità nel tempo delle iniziative realizzate e della capacità di offrire servizi di fruizione e valorizzazione dei beni interessati dai progetti, includendo in questo termine anche moderne forme di comunicazione rivolte ad un pubblico più ampio;
  - g) non da ultimo sarebbe necessario indagare il ruolo stesso delle Fondazioni nel settore della cultura nel suo insieme per identificare le potenzialità di miglioramento dell'efficacia del loro operato nei differenti contesti in cui agiscono; è vero che ogni contesto ha sue peculiarità, che derivano da sedimentazioni stratificate nel tempo e condizionate dalle variabili locali che le hanno generate, ma è sicuramente possibile identificare modalità di funzionamento e strumenti replicabili e utili anche in contesti differenti rispetto a quelli in cui sono stati creati;
  - h) andrebbe incrementato, ove possibile e opportuno, un approccio che privilegi le azioni sistema, che permettono alle Fondazioni di collocarsi a pieno titolo tra i soggetti chiamati a svolgere un ruolo significativo nella programmazione territoriale di medio e lungo periodo.

I temi e gli argomenti sono molti e vasti, ma è sicuramente possibile e utile immaginare e progettare attività che permettano nel prossimo futuro di affrontarli e analizzarli in modo coerente e, soprattutto, funzionale ad un miglioramento di quanto di buono si sta già facendo.

**BENI CULTURALI:  
CONSERVAZIONE E VALORIZZAZIONE**

ROMA, 24 GENNAIO 2007



**MARISA BONFATTI PAINI**

*Architetto*

*Già Presidente Comitato Tecnico-Scientifico  
Beni Architettonici e Ambientali*



## **IL RESTAURO COME TRASMISSIONE DI VALORI MATERIALI E IMMATERIALI**

Ho ascoltato con grande interesse i contributi alla discussione di questa mattina rendendomi conto di quanta attenzione le Fondazioni dedichino ai beni culturali e anche quanto mettano a disposizione in termini economici ma non solo in termini economici: sarebbe infatti assai riduttivo se fosse quello l'unico aspetto, comunque non disprezzabile, visto che la capacità di spesa degli enti pubblici si riduce sempre più.

Mi piace pensare alle Fondazioni come nuovi mecenati: quelli dei secoli scorsi agivano essenzialmente per passione, senza trascurare l'aspetto dell'autocelebrazione, dell'affermazione del loro ruolo e potere. L'antico mecenate decideva in piena autonomia orientato dal suo gusto, dall'idea del bello che si era costruito attraverso studi raffinati: mi viene in mente - io sono mantovana - la figura di Ludovico II Gonzaga la cui educazione era stata affidata dal padre Gianfrancesco a Vittorino da Feltre, educatore anche del duca di Montefeltro, signore di Urbino; Isabella d'Este, Francesco II Gonzaga e il loro figlio Federico II, mecenati di artisti come L.B. Alberti, Mantegna, Giulio Romano e amanti dell' "antico".

Oggi è cambiato l'atteggiamento verso l'antico, è più consapevole e ragionato e più rispettoso del susseguirsi degli eventi storici attraverso i quali un bene è passato. È frutto di cultura recente l'attenzione alla contestualizzazione di un bene, il vederlo relazionato ad altri fattori ed elementi, senza i quali spesso il suo recupero non sarebbe possibile o comunque incompleto. Agire quindi oggi per una Fondazione, che non è il singolo privato "amante dell'arte", credo non sia senza problemi.

Per l'esperienza che ho potuto fare negli anni (e per questo sono grata a tutte le persone che a suo tempo mi elessero presidente del Comitato di settore dei beni architettonici e ambientali del ministero per i Beni culturali, attività che ho svolto per otto anni) da esterno ma

insieme ad altri professori universitari, a ottimi soprintendenti e al direttore generale Roberto Cecchi, cerco di esprimere un punto di vista derivato anche dalla pratica attività professionale rivolta essenzialmente al restauro architettonico. Esso è veramente tale se è operazione complessa e integrata: conservazione materiale, conservazione e trasmissione di valori storici, artistici, di memoria: trasmissione quindi di valori materiali e immateriali. Tutto ciò è essenziale ma non sufficiente senza una funzione, spesso una nuova funzione; senza relazioni col contesto, una architettura diventa presto oggetto del degrado. Esso può verificarsi in seguito a opposte situazioni: l'abbandono, l'uso troppo intensivo; l'uso improprio o appunto la decontestualizzazione. Non è sufficiente infatti eseguire un consolidamento strutturale: certo è utile, qualche volta improcrastinabile, pena la perdita di un bene, ma se non si ha in mente uno scenario in cui il consolidamento si collochi; in relazione a quale destinazione d'uso, a quale ruolo un bene può svolgere nel contesto territoriale, sociale; quale rete di rapporti può intessere nell'ambito delle politiche urbanistiche degli enti locali, come si relazioni col tessuto economico, non si può veramente parlare di restauro. Credo, sulla base della mia esperienza che questi possano essere dei validi criteri guida nella scelta delle opere per le quali le Fondazioni si impegnano.

Mi rendo conto che è più facile enunciare che fare: immagino che le richieste siano molte e tanto pressanti e che sia difficile sottrarsi, a fronte comunque di lavori che, seppur parziali, sono necessari. L'importante è, secondo me, che gli interventi, seppur parziali appunto, non siano e rimangano fini a se stessi.

A proposito dei criteri per l'individuazione dei progetti, vorrei aprire una parentesi che giudico estremamente importante e stimolante ma forse ancora non affrontata dalle Fondazioni ma anche dalle soprintendenze, almeno a livello pratico: credo quasi sempre si occupino di tematiche connesse a singoli edifici, seppur di grandi dimensioni. Intendo invece riferirmi ai cosiddetti beni complessi come i centri storici e i paesaggi: il loro restauro (è corretto chiamarlo così) implica stretta connessione fra conservazione e funzione, fra nuove e vecchie destinazioni d'uso, fra nuove e vecchie infrastrutture: cui si

aggiunge la molteplicità dei soggetti implicati e dei rapporti economici, determinanti per gli assetti generali.

Sono convinta che questo sia il salto di qualità da compiere: le Fondazioni si potrebbero impegnare su questi temi di grande rilevanza in “sinergia”, “squadra” (non mi piacciono questi termini) con gli enti di tutela e che governano il territorio, i privati, favorendo l’incentivazione di politiche di tutela, fondamentali per la riqualificazione non solo di singoli oggetti ma di ambiti più vasti e pregiati del nostro paese e che lo caratterizzano (o meglio, forse lo caratterizzavano) rispetto ad altri paesi. Mi viene in mente il “gran tour” che artisti, poeti, nel ‘700/’800 compivano quasi come un sacro obbligo (e piacere) in Italia per ammirare e studiare i monumenti ma anche le città e i paesaggi. Oggi, in relazione alle mutate condizioni generali, questo non sarebbe più per pochi colti ma per una ben più diffusa utenza, favorendo così la crescita culturale, il turismo (quello delle città d’arte ancora si salva rispetto a quello delle località balneari o montane che oggi hanno ben altri e numerosi concorrenti in Europa a prezzi più competitivi). I beni complessi mi appassionano particolarmente perché credo siano quelli rispetto ai quali ci dovremo misurare in futuro e dove siamo più impreparati per cultura e strumenti, ma sono invece fondamentali per la tutela dell’identità culturale italiana.

Vorrei esprimere un auspicio: nell’individuazione dei progetti da finanziare accanto all’intrinseca singola rilevanza che conferisce anche lustro immediato al mecenate, andrebbe riservata attenzione a quelli che stabiliscono relazioni col contesto o a quelli che sono relativi ai contesti le cui regole di governo purtroppo, specialmente dal dopoguerra, sono state indifferenti, sorde o ostili nei confronti della cultura storica. C’è comunque nella teoria, più che nella pratica a grande scala, una attenzione verso un approccio consapevole, attento e critico verso tali aspetti, filtrato negli anni attraverso, prima, il gusto della citazione dei materiali del passato, poi delle tipologie edilizie e ancora della geometria generatrice della matrice storica.

Una volta individuati i criteri di scelta dei programmi da finanziare l’altro passo è l’esame della loro validità tecnica. Si potrebbe dire sbri-  
gativamente che le soprintendenze potrebbero assolvere a tale incom-

benza, trattandosi di progetti che sempre sono loro sottoposti ma in realtà la struttura dell'ente pubblico che già soffre di carenze intrinseche non può assumersi in concreto e completamente tale onere. La valutazione non può essere solo di tipo tecnico-ingegneristico: nel successivo punto ne farò cenno, ma essenzialmente di tipo storico-critico. Gli oggetti ci giungono filtrati nel tempo che li ha in parte dissolti ed in parte arricchiti; li ha infatti visti nascere, trasformarsi e decadere; il tempo presente è quello del loro riconoscimento e dell'intervento.

È in questa dialettica che si colloca il restauro che ha lo scopo di salvare, con i mezzi e la sensibilità di oggi gli antichi manufatti, consentendo la loro sopravvivenza nell'ambiente per il quale furono creati e nel quale devono trovare tuttora un loro significato, come le parole in un discorso. Ogni restauro di un singolo monumento risulterà insufficiente se non è affrontato il restauro del luogo che oggi è inevitabilmente trasformato. Il progetto di restauro non può quindi essere decontestualizzato; essere solo alla ricerca del "sempre più antico" o viceversa del rinnovo dell'immagine per rispondere a esigenze funzionali (o di cosiddetta valorizzazione) che rendono gli oggetti del restauro irriconoscibili e comunque privati della loro identità. Il progetto di restauro deve essere valutato per la "compatibilità" che riesce a proporre senza far diventare l'oggetto su cui intervenire "altro da se stesso" ma, pur nel lecito mutamento, "altro in se stesso o di se stesso" (Mi piace usare definizioni di Gianni Carbonara, collega professore di restauro alla Sapienza di Roma). È sicuramente quindi operazione complessa l'identificazione e la selezione del progetto che non deve assolutamente prevedere l'acritica "imbalsamazione" dell'esistente ma la capacità di scegliere i cambiamenti attraverso "un mutamento selettivo" in presenza oggi di nuove destinazioni d'uso e di un'impiantistica sempre più sofisticata, troppo spesso inutilmente invasiva. Il moderno mecenate non può oggi esimersi da tali valutazioni: in caso contrario rischia di ridursi a mero erogatore di finanziamento, consistente, a dire il vero (100 milioni di euro a fronte di bilanci statali nel settore sempre più ridotti), ritagliandosi un ruolo, come ho già detto, utile ma non certo a livello dei principi ispiratori del ruolo e delle attività delle Fondazioni bancarie che sono più alti ed ambiziosi.

Per quanto riguarda le metodologie di analisi e valutazione meramente tecniche, credo si potrebbero assumere i criteri che si stanno perfezionando anche nella pratica a proposito di validazione dei progetti di opere pubbliche, così come previsto dal decreto legislativo 163/2006 che ha sostituito la legge Merloni. Anche se qualche volta le Fondazioni finanziano opere di enti non strettamente soggetti a tale normativa, credo però che possano essere assunti come orientamento validi quelli previsti per le opere pubbliche. La validazione può essere eseguita da professionisti o società anche private, più che altro al fine anche dell'esame della congruità economica e delle condizioni contrattuali.

Per quanto riguarda la questione concreta dell'affidamento o dell'esecuzione dei lavori, credo che, per opere non classificate come pubbliche, si possa far riferimento ad alcuni criteri della legislazione delle opere pubbliche ma non a tutti. Il principio della concorrenza non può essere dimenticato ma sottolineo la necessità di verifica della qualificazione delle imprese, della loro reale consistenza operativa, dei risultati di lavori precedenti conclusi senza contenzioso. Sottolineo questo ultimo aspetto perché, sulla base dell'esperienza di questi ultimi anni, molte imprese hanno più avvocati che tecnici e a fronte di progetti, che per loro natura non possono essere precisi al millimetro, interessando manufatti dove le "sorprese" sono all'ordine del giorno anche in progetti accurati, attenti, predisposti dopo saggi e indagini propedeutiche, non perdono occasione per cercare gli spazi per avanzare richieste economiche aggiuntive, eludendo le pattuizioni contrattuali anche sotto il profilo dei tempi d'esecuzione.

Credo quindi sarebbe opportuna una preventiva scelta delle imprese idonee e sperimentate, senza con ciò creare degli elenchi chiusi, che diano origine di fatto a situazioni di oligopolio che metterebbero a rischio la concorrenza. D'altro canto però, non è pensabile di utilizzare solo, come spesso accade, o dare preminenza al criterio del prezzo più basso. Tale elemento deve essere preso in considerazione ma in modo "bilanciato": se è l'unico, è ovvio che non garantirà la qualità degli interventi. Ho fatto esperienze di lavori in luoghi particolari (Camera, Presidenza della Repubblica, Presidenza del Consiglio)

ove è fondamentale anche per altri motivi (riservatezza, sicurezza, segretezza) avere a disposizione imprese di particolare affidabilità, senza mettere in discussione la concorrenza. Non facciamoci prendere dalla possibile patologia: saremmo conseguentemente costretti a sostenere la teorica massima apertura al cosiddetto mercato: sono convinta invece che possano essere adottati criteri più attenti alla concreta qualità, salvaguardando la correttezza e la trasparenza. Del resto è giusto che escano dal mercato imprese che non garantiscono la serietà e l'affidabilità.

Fino a questa mattina non sapevo esattamente fino a che punto le Fondazioni potessero avere direttamente ruoli attivi nelle fasi, sia di valutazione tecnica di progetti, sia di gestione delle fasi attuative, dalla gara al collaudo. È chiaro che ciò dipende dalla struttura interna o esterna che la Fondazione si vuole dare: è certo che un nucleo tecnico serve ed è fondamentale, che possa dialogare con soprintendenza ed altri enti che in qualche modo concorrono alle operazioni: un nucleo specificatamente preparato. Non bastano tecnici generici: così come non basta semplicemente un chirurgo per operare indifferentemente al cuore o agli occhi. Possono essere attivati rapporti con i dipartimenti di "Restauro e Conservazione" delle Università? Con professionisti di esperienza? Sicuramente sì, e mi pare che le Fondazioni siano in grado di farlo.

Alla fine di queste mie riflessioni voglio ritornare su un punto cui ho fatto cenno in precedenza: gli interventi su grande scala o sui contesti costruiti (centri storici) o cosiddetti "naturali" (naturali non sono in quanto frutto di storiche modificazioni del territorio) che richiedono sforzi congiunti e notevoli disponibilità economiche. Potrebbero le Fondazioni, almeno le più forti e con più estesa presenza sul territorio lavorare insieme o in modo coordinato per tale scopo? Me lo auguro perché sarebbe davvero un contributo forte in termini culturali e operativi verso quello che a mio avviso è un obiettivo di grande spessore. Del resto dalle testimonianze di stamattina è emerso che molte Fondazioni, oltre ad intervenire come finanziatori di interventi su singoli oggetti, orientano ormai la loro azione verso temi più complessi (è il caso della Cassa di Livorno con i cimiteri monumentali; di

quella di Modena con lo Spedale e parte del centro storico; della Cariplo con il programma di mettere i beni in rete e di agire nell'ambito di distretti culturali insieme con altri operatori pubblici o privati). Interessanti poi sono stati gli interventi di chi ha sottolineato il ruolo delle Fondazioni nel salvaguardare e incoraggiare le professionalità degli operatori del restauro come la Cassa di Firenze e che, essendo una piccola Fondazione, come quella della Cassa di Fossano, promuove e stimola il recupero dei beni storici coinvolgendo l'imprenditoria della zona o chi, come la Fondazione di M.P.S., interviene nello scenario con progetti di propria iniziativa. Mi sembra davvero che il mondo delle Fondazioni bancarie voglia e possa sempre più svolgere un ruolo chiave nella salvaguardia del patrimonio culturale, assumendo a tutto tondo quello di moderno mecenate.



**ROBERTO CECCHI**

*Direttore Generale per i Beni architettonici,  
storico artistici ed etnoantropologici,  
Ministero per i Beni e le Attività Culturali*



## L'AMMINISTRAZIONE DEI BENI CULTURALI E IL RESTAURO

Nella giornata di studio si sono discussi molti aspetti della tutela del patrimonio culturale. Per cui, trovare un momento di sintesi appare quantomeno arduo e rischierebbe di dare solo un'idea parziale di quel che è stata la mattinata, in cui tantissimi rappresentanti delle Fondazioni delle Casse di Risparmio hanno fatto il quadro della situazione di loro specifica pertinenza. Mi par di poter dire che quel che emerge da questo seminario sia abbastanza tranquillizzante sotto vari punti di vista. Non ci sono problemi evidenti da superare. Ma situazioni da registrare e soprattutto, mi pare, emerga la necessità di trovare delle linee comuni per affrontare un tema come quello dei beni culturali che sta diventando sempre di più il Tema.

In questo senso, è importante che in quest'incontro si sia voluto conoscere anche il punto di vista dell'amministrazione dei beni culturali. Perché questo significa che c'è una tendenza fare sistema, mettendo a fattor comune i problemi che il l'insieme della tematica propone. Per cui svilupperò questa mia breve riflessione in due parti. Nella prima cercherò di rispondere ad alcune questioni che sono state poste; nella seconda cercherò di tracciare, riguardo alla mia specifica competenza, i compiti strategici che l'amministrazione dei beni culturali dovrebbe assumere, magari in collaborazione con tutti gli altri soggetti interessati alla salvaguardia del patrimonio culturale.

Nel corso della mattinata, sono stati sollevati problemi che riguardano: rapporti istituzionali tra soggetti finanziatori degli interventi di restauro, i beneficiari e gli uffici preposti al controllo, come le sovrintendenze; l'importanza di prevedere una particolare attenzione per la formazione delle maestranze che lavorano alla conservazione del patrimonio culturale e il significato della manutenzione sia come attività di prevenzione, sia come pratica che dovrebbe far seguito all'intervento di restauro; il problema della capacità di spesa dell'amministrazione dei beni culturali; la creazione di un sistema a rete per la circolazione delle informazioni sulle attività di tutela. Quanto al primo punto, l'individuazione dell'interlocutore rappresenta indubbiamente un nodo importante per la miglior conduzione di un intervento di restauro, sia in fase di

programmazione degli interventi, sia in fase esecutiva.

A questo riguardo, attualmente, mi pare che sia formato un quadro di riferimento abbastanza chiaro, perché dalla parte dei beni culturali il soggetto cui è demandato per legge il compito della programmazione degli interventi a scala regionale è il direttore regionale (cfr. decreto del Presidente della Repubblica 8 giugno 2004, n. 173, Regolamento di organizzazione del ministero per i Beni e le Attività culturali), che agisce sulla base delle istruttorie predisposte dai sovrintendenti di settore; mentre per la Chiesa la materia è regolata con l'Intesa relativa alla tutela dei beni culturali di interesse religioso appartenenti a enti e istituzioni ecclesiastiche (decreto del Presidente della Repubblica 4 febbraio 2005, n. 78, d'ora in poi Intesa) stipulata tra il ministro per i Beni e le Attività culturali e il Presidente della Conferenza episcopale italiana<sup>1</sup>. Nell'Intesa si stabilisce che la programmazione si realizzi attraverso la figura del vescovo diocesano, d'intesa coi direttori regionali, come è prescritto agli artt. 1, comma 4, 3 e 4. Non si tratta di una novità. Anche la precedente Intesa prevedeva una procedura analoga. Gli esiti sul territorio non sono sempre stati gli stessi ovunque; in molte regioni l'Intesa si è realizzata. In molte altre non si è mai concretizzata. Le ragioni dipendono, da una parte, da una "naturale" resistenza a modificare l'abitudine consolidata di programmare in proprio e, dall'altra, dalla sfiducia nella strategia del confronto e nella ricerca di sinergie. Il nuovo assetto dei beni culturali - peraltro in corso di nuova, ulteriore modifica - dovrebbe migliorare il sistema delle intese. Quanto alla questione della manutenzione, è uno degli argomenti di maggior attualità nel dibattito disciplinare. Fortunatamente, questo termine ha trovato spazio anche nel dispositivo di legge dell'art. 29 del Codice dei beni culturali e del paesaggio<sup>2</sup>, perché oggi, si preferisce parlare di Conservazione e di Manutenzione, volendo significare con questo che il nostro operare sull'esistente tende prevalentemente

---

<sup>1</sup>) Si tratta di un documento rilevante e non è un semplice aggiornamento di quello sottoscritto il 13 settembre 1996, soprattutto perché si riserva un'attenzione particolare a temi cruciali come l' "(...) inventariazione e catalogazione dei beni culturali mobili e immobili, la loro sicurezza e conservazione, il prestito di opere d'arte per mostre ed esposizioni, l'adeguamento liturgico delle chiese".

<sup>2</sup>) Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, Codice dei beni culturali e del paesaggio, d'ora in poi Codice.

ad interventi mirati al solo mantenimento dell'efficienza degli elementi costitutivi degli edifici e quindi che non comportino: 1) mutamenti nella distribuzione o nel sistema statico, 2) sostituzione di materiale se non in misura quantitativamente irrilevante di parti ripetitive componenti un sistema e non riparabili, 3) alterazione delle superfici esterne e di quelle interne<sup>3</sup>.

<sup>3</sup>) L'art. 29 del Codice al comma 3) propone questa definizione: "Per manutenzione si intende il complesso delle attività e degli interventi destinati al controllo delle condizioni del bene culturale e al mantenimento dell'integrità, dell'efficienza funzionale e dell'identità del bene e delle sue parti." Quella proposta nel testo è l'esito di un breve scambio epistolare di qualche anno fa con Amedeo Bellini, che aveva come spunto il volume pubblicato a cura del Collegio degli ingegneri di Milano, 1. *Gli interventi di restauro*, Comune di Milano, Ripartizione edilizia privata - Associazione imprese edili della provincia di Milano - Quaderni illustrativi del Regolamento edilizio del comune di Milano, Milano 1986, alla voce 'Manutenzione'. È utile trascrivere altre definizioni recuperabili in letteratura e allegare al testo citato: R. Pane 1967, *Carta di Venezia*, 1964, art. 4, La manutenzione deve attuarsi il più possibile come pratica di prevenzione del degrado attraverso la protezione e l'uso appropriato evitando nei limiti del possibile la sostituzione; p. 10: "la distinzione tra il restauro e la manutenzione: distinzione puramente quantitativa e non qualitativa, dato che entrambi si propongono il compito della conservazione e che lo spolverare un quadro o una pietra incisa è opera che esige una tecnica, per quanto semplice essa sia; e sarà anzi la ininterrotta continuità della manutenzione a rendere meno compromettente o sostanziale l'opera del restauratore poiché consentirà interventi parziali e distanziati nel tempo e non il rifacimento di vaste pratiche il lungo abbandono ha cancellato ha reso vaghe e incerte"; P. Sanpaulesi 1973, p. 164: "Possono essere considerate opere di manutenzione quelle d'ogni giorno, intese (...) a mantenere sistematicamente in efficienza e in condizioni d'uso normale gli edifici monumentali che hanno già una destinazione e la conservano, ivi compresi qualche volta i lavori di manutenzione straordinaria di qualche struttura, dei tetti, infissi, impianti vari ecc. e quelle similari che possono assumere entità di una certa portata tecnologica e dimensionale"; M. Dezzi Bardeschi 1977, p. 94: "Occorre svincolare il termine di manutenzione dall'uso estensivo e arbitrario, in definitiva perverso, che, per radicata tradizione, continua a farne il mondo imprenditoriale. Sotto questa parola infatti, negli appalti, si nascondono di solito le più grossolane e distruttive operazioni che tradizionalmente si consumano senza nessuna particolare attenzione, a scapito dei materiali più poveri o a ciclo di degrado più accelerato. Così ad esempio la manutenzione ossia la 'revisione delle coperture' significa (nei capitolati d'appalto e nella realtà) lo smontaggio integrale delle orditure del letto e la loro sostituzione con nuovi elementi. Analogamente si fa per i pavimenti, spesso anche per i solai e per ogni elemento strutturale che presenti un minimo di segnale di degrado. E ancora più, per prassi consacrata, per gli intonaci e in generale per tutti gli elementi ad essi assimilabili ancor oggi considerati con disinvoltura non parte integrante della fabbrica storica, ma come parti di ricambio periodico, al pari delle tinteggiature che ad essi si sovrappongono"; A. Bellini 1984: "Tuttavia l'esperienza dimostra con grande evidenza che la tutela limitata non giova neppure agli oggetti privilegiati, a meno che essi non siano del tutto estranei ai circuiti economici e sfuggano nonostante ciò alla obsolescenza per abbandono. D'altronde la tradizione del restauro, mentre avalla di fatto distruzioni e sostituzioni materiali attraverso l'equivoco critico della sostanziale permanenza dei 'valori', in definitiva sempre e soltanto formali, sminuisce di fatto l'importanza della pur sempre affermata necessità di sostituire il restauro con la manutenzione".

Sul piano disciplinare, va rilevato che al termine manutenzione da qualche tempo si è aggiunto quello di controllo, per sottolineare che la cura sistematica e consapevole della fabbrica costituisce di per sé un momento essenziale della manutenzione; se non la sua stessa sostanza, che oggi si avvale di strumenti anche estremamente raffinati, in grado di individuare con molto anticipo manifestazioni di degrado e suggerire appropriati criteri di prevenzione.

Ma potrebbero bastare, anche se può sembrare un paradosso, anche indicazioni molto più semplici, come le istruzioni dettate dal cardinal Carlo Borromeo nel corso del V Concilio provinciale del 1579 e promulgate cinque anni dopo, il 18 aprile 1584, in occasione dell'XI sinodo: "Regulae et instructiones de nitore et munditia ecclesiarum, altarum, sacrorum locorum, et supellectilis ecclesiasticae." Un ricettario che può essere tranquillamente messo in discussione. Ma non il suo valore programmatico. Perché con quei precetti, che oggi appaiono così naïf e possono far sorridere i cultori delle scienze esatte, si dispone l'attenzione verso il patrimonio, si punta il dito sulla necessità di una cura del quotidiano. Quella che oggi chiameremmo "manutenzione ordinaria", oppure usando gli ultimi strumenti della critica "manutenzione programmata". Ma che in realtà non si fa mai, perché si preferisce lasciare tutto lo spazio all'intervento di restauro risolutore, all'evento. Non c'è un dispositivo che sia uno - se non la buona volontà dei singoli - che imponga quella quotidianità del minimo intervento imposto dalle Regulae: "[la chiesa] innanzi tutto [sia ripulita] due volte l'anno, una prima del giorno di Natale, l'altra prima della solennità della Pentecoste, sia ripulita con diligenza dalla polvere, dalle ragnatele e da ogni sporcizia, dal pavimento al soffitto, la superficie interna di tutta la chiesa e delle cappelle per mezzo di operai esperti in tali lavori. Lo stesso si faccia per la facciata della chiesa, se essa è soggetta a raccogliere polvere o altra sporcizia per via della sua decorazione (...) le opere di scultura, le figurazioni in terracotta, le parti a cesello, soprattutto se dipinte o dorate, siano trattate con delicatezza e siano pulite anche più sovente, se necessario, usando per l'operazione pennelli morbidi o spazzolini di erbe palustri a mo' di piume (...) Le parti ruvide di strofinino con acqua e sabbia; quelle levigate con acqua e cenere. Le parti da lucidare si trattino con

un impasto di vetro polverizzato e un panno di feltro (...) ogni mese, se possibile, si ripulisca la superficie interna della chiesa e delle cappelle sin dove si può arrivare da terra con una scopa legata ad una canna o ad una lunga pertica; (...) il pavimento in legno del coro si strofina per bene con un panno piuttosto ruvido (...) le finestre, se poste in alto, si ripuliscono insieme al resto della chiesa, nel modo già prescritto; se sono in basso, si detergono con spazzole di saggina o una spugna umida e si asciugano con un panno di lino (...) le finestre della sagrestia siano aperte spesso, quando il tempo è asciutto e sereno; allora si aprano un po' i cassetti e gli armadi, affinché anche ciò che vi è contenuto tragga beneficio dall'aria".

Quanto alla capacità di spesa dell'amministrazione dei beni culturali per il restauro del patrimonio, è un argomento complesso che solitamente viene liquidato affermando che non si ha una mentalità adeguata ad operare in termini di efficienza ed efficacia, da cui discenderebbe che si lasciano da una parte, inutilizzate, risorse finanziarie anche imponenti. Anche di recente una sovrintendenza importante come quella veneziana è stata sbattuta in prima pagina perché avrebbe accumulato un residuo di ben ventidue milioni di euro. Una cifra consistente che giacerebbe nelle casse dell'ufficio e non verrebbe utilizzata. Da cui si fanno discendere esiti estremamente negativi non solo in termini di conservazione del patrimonio, che non realizzando gli interventi programmati non viene curato, ma negando anche la possibilità di realizzare altri interventi urgenti e incidendo negativamente perfino sui livelli occupazionali della stessa città lagunare. Accuse davvero pesanti che farebbero emergere neppure troppo velatamente profili di responsabilità amministrativa.

In realtà, la situazione è molto diversa da come viene rappresentata. Quell'ufficio sta realizzando uno dei più importanti progetti di ampliamento museale che siano in corso in Italia e cioè il raddoppio dello spazio espositivo delle Gallerie dell'Accademia e il restauro di Palazzo Grimani. Dai dati contabili è facile osservare che quasi tutto il residuo di cui si parla è impegnato. Questo significa che si sono fatti i progetti. Si sono fatti gli appalti. Si stanno eseguendo i lavori che vengono pagati per stati d'avanzamento. Progetti importanti che

è previsto che si realizzino in un arco di tempo che va ben al di là dell'anno. Da cui discende che quelle risorse nelle disponibilità dell'amministrazione periferica non sono residui passivi, ma fondi a disposizione per onorare i contratti stipulati. Ma ad una lettura contabile superficiale, da conto corrente "tanto entra-tanto esce", sono indubbiamente fondi non spesi. Questo non significa che tutto sia a posto e che non ci siano problemi a realizzare i progetti programmati, ma sono problemi molto più contenuti e risolvibili di quanto non si voglia far apparire<sup>4</sup>.

L'ultimo degli argomenti che mi ero proposto di trattare - la creazione di un sistema a rete per la circolazione delle informazioni sulle attività di tutela - mi consente di introdurre la seconda parte di questa riflessione relativa ai compiti strategici che l'amministrazione dei beni culturali dovrebbe assumere, magari in collaborazione con tutti gli altri soggetti interessati alla salvaguardia del patrimonio culturale.

Non c'è dubbio che la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale passino attraverso la conoscenza. Che non è una conoscenza una volta per tutte. Non è una schedatura che propone valori di fissità. È una conoscenza che si alimenta di apporti continui e per questo

---

<sup>4</sup>) Gli esiti di una ricerca intrapresa nel 2005, all'interno di tutti gli uffici dell'amministrazione del cosiddetto settore "Arti", tra le altre cose ha potuto accertare che sul lungo periodo la capacità di spesa complessiva dei singoli Istituti è piuttosto buona e pari ad un valore percentuale di 75,76 % (importo speso/importo accreditato); i valori rilevabili nei singoli gruppi di soprintendenze (BA, BAP, BAP\_PSAE, PSAE) definiscono un valore medio percentuale di importo speso/importo accreditato superiore al 50%, con limitati casi di Soprintendenze con capacità di spesa inferiore; l'analisi del settore lavori attraverso i capitoli di spesa che, in senso stretto, riguardano gli interventi sui beni culturali ha messo in evidenza un valore dell'importo delle obbligazioni piuttosto elevato; questo identificherebbe una buona capacità operativa fino alla fase di stipula del contratto, con rallentamento nella fase successiva di esecuzione lavori; il trend riferito ai capitoli dei lavori degli anni 1997-2001 sembra essere migliore rispetto a quello riferito ai capitoli di spesa degli anni 2002-2004; nel settore lavori, la normativa vigente impone una procedura di appalto che non può prescindere dall'approvazione dell'intero importo dell'intervento con conseguente, inevitabile formazione di passività dovute alla durata dei lavori; da qui la necessità di impostare un processo di verifica della capacità di spesa che si svolga sul medio-lungo termine e non su scadenze ravvicinate (di tipo mensile).

non può essere una conoscenza circoscritta al singolo, all'amministrazione, allo studioso. È una conoscenza che si fa tale nel tempo. Il disposto dell'art. 12 del Codice impone quantomeno per il patrimonio pubblico l'adozione di un sistema informatizzato che abbia la capacità di assolvere a questo compito.

Il sistema informativo messo a punto<sup>5</sup> per la verifica dell'interesse culturale non nasce con l'obiettivo primario di effettuare un censimento del patrimonio pubblico di interesse culturale, quanto piuttosto con lo scopo di informatizzare un procedimento amministrativo per consentirne una maggior speditezza. La banca dati è una conseguenza, alla quale ovviamente l'amministrazione mirava come risultato. Oggi il ministero per i Beni le Attività culturali dispone di uno strumento che consente la gestione informatizzata dei beni vincolati. Una banca dati del patrimonio in continua evoluzione, sempre aggiornata e a costi ridottissimi. I vincoli emessi con questo sistema (enti pubblici e persone giuridiche private) negli ultimi due anni sono circa duemila. La cifra non è irrilevante, se si pensa che dal 1902 al 2002, secondo un censimento condotto di recente, sono stati vincolati complessivamente, tra beni pubblici e privati, circa 50.000 edifici (una media di 500 l'anno).

Da diversi anni il ministero dei Beni culturali sta cercando di raggiungere questo semplice risultato: conoscere la consistenza, la dislocazione e lo stato di salute del patrimonio culturale. L'automatismo della tutela operante ai sensi della normativa previgente il Codice di fatto non ha sospinto l'amministrazione a conoscere la reale consistenza dei beni d'interesse storico artistico, perché si faceva molto affidamento sulla nebulosa della tutela *ope legis*. Per far fronte a questo stato di cose, in tempi diversi e con strumenti diversi l'amministrazione dei beni culturali ha impegnato notevoli risorse, costituendo più banche dati distinte con contenuti e finalità differenti.

Nonostante i molti sforzi profusi e le risorse impegnate, non esiste

---

<sup>5)</sup> Il sistema informativo per la verifica dell'interesse culturale è accessibile al sito del ministero.

ancora uno “strumento” che si possa definire tale. Si tratta di sistemi che tendono ad “acquisire” piuttosto che a “restituire” informazioni. Spesso sono strumenti di conoscenza “pura” che non contemplano la possibilità di collocare il bene nella dinamica del contesto reale. Inoltre, la tendenza di questi sistemi è di essere onnicomprensivi e questo paradossalmente li rende deboli, perché pretendono l’esaustività nell’acquisizione di informazioni che attengono ad ambiti disciplinari diversi e fanno riferimento a competenze istituzionali di molti soggetti. Il sistema informativo messo a punto si propone di diventare il luogo in cui far confluire e rimettere in linea i dati fin qui raccolti, senza la necessità di costituire un’unica banca dati, ma avendo cura di creare quel sistema a rete che si avvale della conoscenza e dell’esperienza di molti in termini di condivisione delle risorse di ciascuno. La parola chiave è il principio dell’interoperatività.

La messa a punto di questo sistema è ancora più rilevante se si riflette sul fatto che il tema più importante per la salvaguardia del patrimonio culturale immobile è quello della sua prevenzione dal rischio sismico che, a sua volta, è soprattutto un problema di conoscenza<sup>6</sup>. Per raggiungere l’obiettivo di mettere in sicurezza il sistema dei beni culturali, la strada da percorrere non è né quella dei grandi progetti, né l’impiego di ingenti risorse finanziarie. L’esperienza del passato dimostra che ogni qual volta che si è intrapreso questa strada, s’è visto prender corpo progetti velleitari che hanno dimostrato sempre la loro inadeguatezza e “volatilità” a risolvere veramente i problemi posti dal patrimonio culturale. La soluzione va ricercata nella possibilità di ancorare questo sistema agli ordinari procedimenti amministrativi che si svolgono quotidianamente sul territorio (sovrintendenze). La verifica della sicurezza non dovrà essere un’operazione da fare una tantum. Deve diventare una prassi che si esercita almeno tutte le volte che si intende por mano ad un bene tutelato.

Dunque, si tratta di un’operazione complessa e capillare che investe

---

<sup>6</sup>) Cfr. Roberto Cecchi e Michele Calvi (coordinamento), *Linee guida per la valutazione e riduzione del rischio sismico del patrimonio culturale*, Roma, dicembre 2006, pp. 79.

l'intero territorio nazionale, ma c'è da ritenere che abbia importanti ricadute oltre che sul piano della tutela, anche su quello occupazionale per figure professionali di alto livello (ingegneri e architetti) e che può creare prospettive interessanti per il mondo imprenditoriale, anche nel panorama internazionale<sup>7</sup>. Per questo è indispensabile mettere a punto un accurato programma di aggiornamento che interessi il mondo della professione e dell'amministrazione della tutela (i beni culturali, ma anche le amministrazioni regionali e locali) e che sia in stretta collaborazione con l'università nella prospettiva di coniugare sviluppo e sicurezza. Per passare dalla logica dell'emergenza a quella della prevenzione e della tutela.

---

<sup>7)</sup> È stato correttamente osservato (cfr. Rita Borioni (a cura di), *Beni di tutti e di ciascuno. Il difficile equilibrio tra pubblico e privato nella politica per i beni culturali*, Italianieuropei, Fondazione di cultura politica, Roma 2006) che la grande specializzazione delle nostre imprese di restauro non trova spazio sullo scenario internazionale. Queste maestranze altamente qualificate non "sfondano" oltre i confini nazionali e questo viene letto come una debolezza dell'imprenditorialità nostrana. In realtà, questa difficoltà a trovare sbocchi oltre frontiera va ricercata anche nel fatto che i nostri criteri di restauro non appartengono al patrimonio della collettività internazionale (nonostante i buoni propositi che animano lo scenario Unesco con la cosiddetta Carta di Venezia del 1964), dove domina, prevalentemente, il principio del cosiddetto restauro analogico-stilistico, cui poco importa della conservazione della materialità della fabbrica. Lì, ciò che vale è la conservazione dell'immagine del bene nella sua presunta unitarietà stilistica originaria. Per cui, il restauro è spesso un semplice intervento edile di demolizione e ricostruzione. L'esatto contrario dei nostri modi del progetto di conservazione. Mentre ritengo che sulla questione della prevenzione sismica il discorso potrebbe essere molto diverso in termini di esportabilità del sistema.



**GIROLAMO SCIULLO**

*Ordinario Diritto Amministrativo  
Università degli Studi di Bologna*



## RESTAURO, TUTELA E VALORIZZAZIONE DEI BENI CULTURALI

### 1. Generalità

La mia relazione riguarderà i profili giuridici dell'argomento oggetto del seminario, secondo le linee indicate nella traccia di discussione fatta circolare da tempo fra i partecipanti. Verranno pertanto considerati gli interventi di conservazione, in particolare di restauro, che le Fondazioni ex bancarie (d'ora in avanti Fondazioni) e le loro società strumentali concorrono a finanziare o direttamente realizzano e saranno prese in esame l'individuazione e la selezione dei progetti nonché la scelta dei loro esecutori.

### 2. L'indicazione di metodo contenuta nel Codice dei beni culturali e del paesaggio

Il decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 (Codice dei beni culturali e del paesaggio) contiene un'indicazione di metodo ad un tempo preliminare e generale per le Fondazioni che intendono operare nel campo della conservazione dei beni culturali. Secondo l'art. 121 ("Accordi con le Fondazioni bancarie") "Il ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali, ciascuno nel proprio ambito, possono stipulare, anche congiuntamente, protocolli d'intesa con le Fondazioni ... al fine di coordinare gli interventi di valorizzazione sul patrimonio culturale e, in tale contesto, garantire l'equilibrato impiego delle risorse finanziarie messe a disposizione". Si tratta di una norma specificamente rivolta alle Fondazioni. In apparenza facoltizza ("possono stipulare") gli enti territoriali, in realtà suggerisce un metodo operativo per le Fondazioni che "statutariamente perseguono scopi di utilità sociale nel settore dell'arte e delle attività e beni culturali": quello dell'accordo ("protocolli d'intesa") con gli enti esponenziali dei territori su cui le Fondazioni operano. Il metodo della concertazione viene proposto come paradigma di azione in vista del raggiungimento di due obiettivi: il coordinamento degli interventi di valorizzazione e l'equilibrato impiego delle risorse finanziarie messe a disposizione<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>) Cfr. M. Cammelli, art. 121, in *Il codice dei beni culturali e del paesaggio*, a cura di M. Cammelli, Il Mulino, Bologna 2004, pp. 474 ss.

La ratio sottesa è chiara. Coordinamento degli interventi, per evitare la frammentazione delle iniziative pubbliche (degli enti territoriali) e private (delle Fondazioni) a scapito di un quadro di raccordo complessivo ancorché articolato per aree territoriali o interlocutori (“ciascuno nel proprio ambito”).

Equilibrato impiego delle risorse finanziarie, per scongiurare la dispersione delle stesse, la cui scarsità e comunque insufficienza rispetto alle necessità del cospicuo patrimonio culturale italiano il legislatore delegato era sicuramente consapevole.

Il metodo dell’accordo, seppure non imposto (“possono”) è indicato agli enti territoriali e alle Fondazioni come criterio operativo preferibile, come una sorta di ideale ‘best practice’ declinabile con l’autonomia propria dei destinatari.

Quelli indicati dall’art. 121 sono protocolli d’intesa fra Fondazioni e enti territoriali. Nulla però impedisce di pensare che il modello operativo sia praticabile dalle Fondazioni anche nei rapporti che esse intrattengono con altri soggetti pubblici e privati. In particolare vanno richiamati fra questi ultimi gli enti ecclesiastici e gli operatori economici interessati alla valorizzazione di beni culturali. Così come esso è ‘esportabile’ anche nei rapporti fra Fondazioni che abbiano ambiti territoriali di riferimento comuni.

In breve, lo schema del modello concertativo, in ragione dei motivi che lo ispirano, presenta una cifra di diffusa applicabilità.

È appena il caso di ricordare che gli interventi di valorizzazione di cui all’art. 121 hanno una diretta relazione con i temi della conservazione e del restauro di cui si occupa il seminario.

Nella sistematica del Codice la valorizzazione comprende, infatti, “la promozione e il sostegno degli interventi di conservazione” (art. 6) e che tale obiettivo è assicurato mediante una “coerente, coordinata e programmata attività di studio, prevenzione, manutenzione e restauro” (art. 29).

Merita piuttosto che si rilevi che i protocolli d’intesa di cui all’art.

121 ben possono accedere agli accordi volti a definire i “piani strategici di sviluppo e ...i programmi” che, ai sensi del nuovo art. 112, comma 4, gli enti territoriali sono autorizzati a concludere relativamente ai beni culturali pubblici e, a certe condizioni, a quelli privati. Ai soggetti giuridici appositamente costituiti per “l’elaborazione e lo sviluppo” di detti piani (comma 5) sono chiaramente abilitate a partecipare le Fondazioni, in quanto “persone giuridiche private senza fine di lucro”, sicché risulta senz’altro in linea con gli obiettivi del Codice ipotizzare una connessione fra i protocolli d’intesa di cui all’art. 121 e gli accordi ex art. 112.

Al riguardo è altresì interessante rilevare che detti accordi, che possono esser conclusi “su base regionale o subregionale, in rapporto ad ambiti territoriali definiti”, devono promuovere “altresì l’integrazione, nel processo di valorizzazione concordato, delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati” (art. 112, comma 4).

Se nei protocolli d’intesa è da pensare che trovi possibile emersione il collegamento degli interventi di conservazione con la futura destinazione d’uso del bene restaurato nonché con gli interventi di rimozione (o attenuazione) delle criticità del contesto in cui il bene si inserisce, la connessione fra i protocolli d’intesa e gli accordi consente di ipotizzare un quadro decisionale in cui le politiche di valorizzazione dei beni culturali si raccordano con le politiche di sviluppo economico e sociale.

In tale prospettiva i protocolli di cui all’art. 121 rappresentano per le Fondazioni uno strumento utile non solo per elaborare insieme agli enti territoriali (e non) politiche di valorizzazione dei beni culturali coerenti e condivise, ma anche per coniugare dette politiche con altre, di non minore interesse per le stesse Fondazioni, rivolte alla crescita dei territori di riferimento.

È del tutto ovvio che il dato normativo si limita ad indicare gli strumenti, mentre il ruolo ricoperto dai soggetti che si avvarranno di essi resta affidato ad elementi extragiuridici, ma appare altresì evidente che le Fondazioni sono ‘naturalmente’ candidate a svolgere un ruolo di primario rilievo nel coordinamento delle iniziative.

### *3. L'individuazione e la selezione degli interventi*

Oltre all'indicazione contenuta nell'art. 121 la disciplina codicistica non presenta aspetti specifici per gli interventi conservativi finanziati o realizzati dalle Fondazioni o dalle loro società strumentali, che sono pertanto sottoposti alle regole degli artt. 31 e 21, comma 4, aventi valenza generale.

Viceversa tali interventi sono soggetti o esposti all'applicazione di regole settoriali.

Iniziando dal tema della loro selezione, può richiamarsi l'art. 3, comma 4, del decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153, secondo il quale le Fondazioni sono tenute a determinare, nelle forme da fissarsi negli statuti, "le modalità e i criteri che presiedono allo svolgimento dell'attività istituzionale, con particolare riferimento alle modalità di individuazione e selezione dei progetti e delle iniziative da finanziare". Secondo orientamenti emersi in dottrina e, seppure in contesti diversi, in giurisprudenza, il rispetto dei criteri adottati rappresenterebbe il contenuto di un'obbligazione sanzionabile, in caso di inosservanza, con l'annullamento della scelta operata o con l'obbligo di risarcire la perdita di chance<sup>2</sup>.

### *4. La scelta degli esecutori*

Più delicato si presenta il tema della scelta degli esecutori degli interventi conservativi.

Può ricordarsi preliminarmente che il decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163 (Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture) ha agli artt. 191 ss. sostanzialmente riproposto i contenuti del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 30, recante norme in materia di appalti di lavori pubblici concernenti beni culturali. Peraltro tale disciplina di carattere speciale - che trova i suoi punti salienti in un maggior spazio della procedura negoziata (art. 204, comma 1) e in più

---

<sup>2)</sup> Cfr. G. Sala, *Gli occhiali del giurista e la difficoltà di definire una realtà cangiante: le Fondazioni bancarie fra privato e pubblico*, in *Dir. e soc.*, 2005, n. 1, pp. 45 s.

stringenti requisiti soggettivi previsti per il progettista, il direttore e l'esecutore dei lavori (artt. 201 e 202) - risulta inserita in un contesto di disciplina generale. Il che determina un qualche problema di individuazione delle norme applicabili, poiché l'art. 197, comma 1, rinvia alle disposizioni generali "in quanto non derogate e ove compatibili"<sup>3</sup>.

In particolare resta di incerta soluzione il problema della qualificazione degli esecutori dei lavori. Si prevedono al riguardo, infatti, tre livelli di disciplina: quella generale, valevole per gli esecutori di lavori pubblici in genere e quella speciale, integrativa dell'altra, nel caso di lavori su beni culturali. L'una e l'altra da emanarsi con regolamento governativo ai sensi dell'art. 5 (art. 201, comma 1). In aggiunta si stabilisce che il ministro per i Beni e le Attività culturali, di concerto con quello [rectius ormai con quelli] delle Infrastrutture e dei Trasporti e previa intesa in sede di Conferenza unificata, fissi "ulteriori specifici requisiti di qualificazione dei soggetti esecutori dei lavori di cui all'art. 198, ad integrazione di quelli definiti dal regolamento di cui all'articolo 5, anche al fine di consentire la partecipazione delle imprese artigiane" (art. 201, comma 3). Dunque un ulteriore livello di disciplina speciale (anche in ragione della fonte cui risulta affidato) non agevolmente raccordabile con i precedenti. Ad ogni modo, fino all'entrata in vigore della normativa regolamentare, l'art. 253, comma 30, tiene ferme le norme previgenti in materia di qualificazione dei soggetti esecutori di lavori su beni culturali, con la precisazione che le stazioni appaltanti possono individuare, come requisito ulteriore di partecipazione all'appalto, l'avvenuta esecuzione nell'ultimo decennio di lavori nel settore cui si riferisce l'intervento<sup>4</sup>.

Il richiamo alla disciplina del recente Codice dei contratti vale naturalmente per i casi in cui l'intervento conservativo sia promosso da un' 'amministrazione aggiudicatrice', ai sensi dello stesso codice (art.

---

<sup>3</sup>) Sul punto si rinvia a C. Vitale, *La disciplina dei contratti pubblici relativi ai beni culturali nel nuovo Codice degli appalti*, in *Aedon*, n. 2/2006, par. 4.

<sup>4</sup>) Cfr. *Commento al Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture*, a cura di M. Sanino, Utet, Torino 2006, pp. 605 s.

3, comma 25). Il che nell'ipotesi di mero concorso al finanziamento da parte della Fondazione è questione da valutarsi con riguardo al soggetto beneficiario del finanziamento e non alla Fondazione.

Assai più incerta è l'ipotesi in cui la Fondazione o una sua società strumentale curi direttamente l'intervento conservativo, senza limitarsi a finanziarlo: è la Fondazione o la società strumentale da considerarsi 'amministrazione aggiudicatrice'? In proposito non sarebbe decisivo richiamare la natura giuridica privata delle Fondazioni confermata dalla nota pronuncia 29 novembre 2003, n. 300, della Corte costituzionale, dal momento che il Codice dei contratti annovera fra le amministrazioni aggiudicatrici gli organismi di diritto pubblico, entità queste di diritto comunitario per le quali non rileva la qualificazione pubblica o privata che ne dia il diritto nazionale.

Dei requisiti che concorrono a definire la figura dell'organismo di diritto pubblico pochi dubbi sembrano sussistere in capo alle Fondazioni per quelli consistenti nella personalità giuridica e nel soddisfacimento di bisogni di interesse generale non aventi carattere industriale o commerciale. Viceversa, per quello costituito da un particolare rapporto intercorrente con enti pubblici, in particolare territoriali, sembra necessario distinguere due casi. Quando, per scelta statutaria, l'organo di indirizzo sia composto da soggetti in maggioranza nominati da enti pubblici (cfr. art. 4, comma 1, lett. c) e d), D. Lgs. 153/1999, come risultante sulla base della sentenza 301/2003 della Corte costituzionale), tale rapporto pare delinarsi e conseguentemente la Fondazione risulta qualificabile come organismo di diritto pubblico<sup>5</sup>. Analoga conclusione dovrebbe valere per la società strumentale della Fondazione così connotata, anche se per essa presenta dubbi la sussistenza del secondo requisito sopra accennato (soddisfacimento di esigenze di interesse generale, aventi carattere non industriale o commerciale)<sup>6</sup>. Peraltro, a fronte della possibilità di qualifi-

---

<sup>5</sup>) Per questa conclusione, in tema di misure fiscali, Commissione UE, decisione 22 agosto 2002, C54/b/2000, e in generale G. Sala, *Gli occhiali*, cit., 31, al quale si rinvia anche per il dibattito dottrinale sul punto.

<sup>6</sup>) Sul quale ad esempio Commentario, cit., 37 s.

care l'attività di tale società come economica (laddove si configuri un mercato di riferimento in cui la società si trovi ad operare in concorrenza con altri soggetti)<sup>7</sup>, resta la considerazione del vincolo di 'strumentalità' ai fini statutari della Fondazione che connota l'impresa esercitata dalla società (cfr. art. 3, comma 1, D. Lgs. 153/1999), il che farebbe propendere per la sussistenza del requisito.

Nel caso in cui, invece, la composizione dell'organo di indirizzo non veda la prevalenza di componenti nominati da enti pubblici, detto rapporto sicuramente non si configura sicché resta esclusa la possibilità di qualificare la Fondazione e la sua società strumentale come organismi di diritto pubblico.

Questo peraltro non significa che in tal caso la scelta degli esecutori ricada, sempre, nella piena autonomia (civilisticamente intesa) della Fondazione. S'intende alludere all'ipotesi in cui la Fondazione direttamente o tramite una sua società strumentale assuma in proprio, con il consenso dell'ente proprietario, un intervento conservativo concernente beni culturali pubblici. Al riguardo è individuabile o prospettabile un duplice vincolo.

Anzitutto tale ipotesi ricade nella previsione dell'art. 26 del Codice dei contratti, che riprende fra gli altri il contenuto dell'art. 2 del D. Lgs. 30/2004, secondo cui "Ai contratti di sponsorizzazione e ai contratti a questi assimilabili, di cui siano parte un'amministrazione aggiudicatrice ... e uno sponsor che non sia un'amministrazione aggiudicatrice ..., aventi ad oggetto ... interventi di restauro e manutenzione di beni mobili e delle superfici decorate di beni architettonici sottoposti a tutela ai sensi del D. Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, ... quando i lavori ... sono acquisiti o realizzati a cura e a spese dello sponsor, si applicano ... le disposizioni in materia di requisiti soggettivi dei progettisti e degli esecutori del contratto". Inoltre si stabili-

---

<sup>7)</sup> Ad es. le decisioni della Commissione 9 aprile 2002, aiuto N 560/01 e NN 17/02 - Regno Unito, e 21 gennaio 2003, aiuto NN 136/A/02 - Francia, proprio in tema di attività museali e di conservazione del patrimonio.

sce che l'amministrazione aggiudicatrice beneficiaria dei lavori impartisca "le prescrizioni opportune in ordine alla progettazione, nonché alla direzione ed esecuzione del contratto". Dunque la realizzazione di un intervento conservativo su un bene culturale pubblico, 'a spese e a cura' di una Fondazione o di una sua società strumentale, è in base alla disposizione appena richiamata ricondotta al contratto di sponsorizzazione - che trova la sua definizione nell'art. 120 del Codice dei beni culturali e del paesaggio - o ad altro contratto ad esso assimilato, il che comporta l'applicazione delle disposizioni in tema di requisiti soggettivi dei progettisti e degli esecutori dei lavori dettate dal Codice dei contratti pubblici (cfr. in particolare gli artt. 201 s.) e la sottoposizione dell'intervento conservativo alle prescrizioni in tema di progettazione, direzione ed esecuzione dettate dall'ente proprietario<sup>8</sup>.

Dalla disposizione dell'art. 26 non sono richiamate le norme in tema di scelta del contraente. Non per questo è da pensare però che l'individuazione dell'appaltatore rientri nella piena disponibilità della Fondazione o della società strumentale. Anche se mancano al riguardo riscontri giurisprudenziali si può formulare, sia pure in via di ipotesi, la seguente prospettazione. L'art. 1, comma 1-ter della legge 7 agosto 1990, n. 241, prevede che "I soggetti privati preposti all'esercizio di attività amministrative assicurano il rispetto dei principi di cui al comma 1". A tale disposizione pare riconducibile la gestione in proprio da parte di una Fondazione o di una sua società strumentale di un intervento conservativo su beni culturali pubblici. Invero, alla qualificazione come 'attività amministrativa' dell'intervento conservativo non pare di ostacolo la circostanza che la conservazione di un bene culturale è di per sé attività non pubblica, tant'è che essa può essere svolta da un privato in ordine ai beni di cui abbia la disponibili-

---

<sup>8)</sup> Sul tema cfr. F. Ventura, *La "delegazione contrattuale" di funzioni amministrative: in particolare la scelta del contraente e l'esecuzione dei contratti aventi ad oggetto beni culturali*, in pubblicazione su Aedon n. 1/2007. È da aggiungere per completezza che il menzionato art. 26 prevede altresì che per la scelta dello sponsor da parte dell'amministrazione aggiudicatrice avvenga con l'osservanza dei "principi del Trattato" istitutivo della Comunità europea.

lità. Il fatto che, quando sia svolta da un soggetto pubblico, venga sottoposta ad un inquadramento e a un regime pubblicistico per il profilo concernente la scelta del contraente (ossia per il profilo della c.d. evidenza pubblica), fa sì che tale attività, allorché sia posta in essere dalla Fondazione o da una sua società strumentale, acquisisca tale connotazione, risulti cioè per il profilo accennato qualificabile come ‘attività amministrativa’.

Ciò non determina la sottoposizione alle stesse regole cui sarebbe stato soggetto l’ente pubblico (ossia a quelle dettate per la scelta del contraente dal Codice dei contratti), ma, come appunto recita l’art. 1-ter richiamato, il “rispetto dei principi di cui al comma 1”. Fra questi sono menzionati i “principi dell’ordinamento comunitario”, che comprendono fra gli altri, secondo la giurisprudenza comunitaria, i principi di non discriminazione sulla base della nazionalità, di parità di trattamento tra offerenti (anche se tutti nazionali) e di trasparenza, quest’ultimo in particolare comportante la “garanzia, a favore di ogni potenziale offerente, di un adeguato libello di pubblicità”<sup>9)</sup>.

Pertanto si può concludere che, sempre relativamente ad interventi conservativi su beni culturali pubblici, anche la scelta del contraente non risulti totalmente ‘libera’ per la Fondazione o la sua società strumentale, ma sia vincolata al rispetto di taluni principi generali di derivazione comunitaria.

---

<sup>9)</sup> Cfr., ad es., la sentenza 13 ottobre 2005, in causa C-458/03, Parking Brixen, punti 48 e 49.



**ATTIVITÀ MUSEALI**  
**ROMA, 21 MARZO 2007**



**MASSIMO MONTELLA**

*Dirigente Servizio Musei Regione Umbria  
Docente presso l'Università degli Studi di Macerata*



Il mio intervento ha due presupposti.

Il primo è che, come richiesto, si riferisce ai musei locali: quegli stabilimenti di piccole e medie dimensioni che costituiscono la specie comune italiana.

Il secondo è che, rivolgendomi a voi, so di avere di fronte non un attore aggiuntivo rispetto allo Stato, alle Regioni, agli Enti locali, alla Chiesa e agli altri soggetti pubblici e privati, che, ciascuno per sé, dispongono di musei e di simili altri “luoghi della cultura”, siccome li definisce il “Codice”. Al contrario, pensando alla lettera e allo spirito della “legge Amato”, ai successivi provvedimenti, all’emanazione dei nuovi statuti, so di parlare all’unico soggetto che, in questa stagione della complessità anche istituzionale e della sussidiarietà verticale e orizzontale, ha non solo il compito bensì anche la capacità effettiva di indurre forme di *governance* con cui rafforzare e rendere efficaci ed efficienti i sistemi di governo locali, così da poter conseguire adeguatamente la soddisfazione del diritto di cittadinanza alla cultura e lo sviluppo economico dei territori mediante la valorizzazione del patrimonio culturale.

E conviene subito avvertire che, per questo essenziale obiettivo, la prima necessaria condizione è di volersi guadagnare meriti investendo sull’interesse generale, anziché in autonome manifestazioni di prestigio. Le altre condizioni, anch’esse irrinunciabili, sono quelle più volte indicate dal professor Segre, nelle quali mi riconosco pienamente e che avrò modo di richiamare più avanti.

Intanto provo a descrivere il problema da risolvere: quello dei piccoli, numerosissimi musei locali, minuziosamente diffusi nella penisola.

“Abitanti per museo: 9.887” è scritto in una delle tavole a corredo della relazione della Corte dei Conti del 2005 sullo stato dei musei degli enti locali. Se, poi, ai musei in senso stretto si aggiungono, come si deve, gli altri luoghi della cultura suscettibili di organizzazione museale, a cominciare dai parchi archeologici che punteggiano specialmente il meridione, la misura del fenomeno si chiarisce tanto meglio: quasi nessun comune ne è privo. Vero è che le cifre dei censimenti sono sempre precarie, anche perché continuano a mancare parametri univoci per distinguere esattamente i musei da altri siti d’interesse culturale. Tuttavia è certamente significativo che rispetto

al totale, calcolato anni fa dall'ISTAT in 4.120 unità, la recente indagine della Corte dei Conti abbia registrato 3.430 istituti di enti locali. E di carattere locale, ovvero formati con raccolte estratte dai luoghi circostanti, sono anche molti di quelli appartenenti allo Stato, alla Chiesa, a privati.

Nell'insieme questi piccoli e medi complessi formano un valore in sé di assoluto rilievo e, se opportunamente gestiti, se impiegati come capisaldi territoriali per un'ordinaria opera di conservazione preventiva e di valorizzazione sociale di massa del patrimonio diffuso sul territorio, servirebbero non poco specialmente per lo sviluppo delle aree marginali e, dunque, per il riequilibrio economico della penisola.

La Corte dei Conti ha ora rilevato che la loro situazione è migliorata negli ultimi decenni, ma a macchia di leopardo. Anzi, a fronte del complessivo progresso, sono anche aumentati i casi di grave insufficienza. In conclusione continua a trattarsi in buona parte di semplici raccolte, solitamente inaccessibili al pubblico, tenute al di sotto dei livelli minimi di sussistenza e, dunque, finanche a forte rischio di perdita.

La previsione formulata dalla Corte stessa, secondo la quale il settore dei beni culturali è destinato ad assumere primaria importanza per lo sviluppo socioeconomico regionale, sembra perciò incredibile per musei come questi. A meno di condurli ad una profonda innovazione culturale, organizzativa, gestionale.

Finora, difatti, nonostante il loro cospicuo potenziale, i nostri tanti musei producono costi non lievi e ben poco valore, ovvero molto scarse utilità: utilità sociale, anzitutto, certo insubordinabile, anche per disposizione costituzionale, a qualunque altro interesse, ma utilità anche e conseguentemente economica, giacché il valore sociale consiste in un valore d'uso, al quale automaticamente si legano attività economiche così rilevanti, che dovrebbe finalmente annullare l'idea che la tutela e la valorizzazione dei beni di cultura siano funzioni tanto meritorie quanto inevitabilmente costrette nella marginalità produttiva di un'economia di pura sovvenzione.

Questo stallo è per ragioni ovvie: molti pretesi musei sono invece chiusi al pubblico; quelli accessibili offrono pochi e insoddisfacenti servizi per difetto di strategie, di capacità gestionali, di risorse materiali e immateriali.

Al fondo c'è un ritardo culturale foriero di molti equivoci, fra cui tre

in particolare. In primo luogo la presunta contraddizione fra valorizzazione e tutela, al punto di non accorgersi nemmeno che in democrazia, se la maggioranza o almeno una quota significativa dei cittadini non percepisce il valore del patrimonio, mancano i presupposti fondamentali per assicurarne la tutela. Quindi l'ulteriore e non meno infondata contrapposizione fra economia e cultura, che induce a trattare i consumi culturali come "beni posizionali", ovvero per pochi che ne usano come *status symbol*. Infine la disattenzione per il fatto che i musei italiani, essendo normalmente costituiti con oggetti di provenienza locale, abbisognano di strategie e di modalità di organizzazione e di gestione affatto diverse da quelle dei grandi stabilimenti. Per l'appunto le errate strategie soprattutto dipendono da una nozione di cultura ferma all'eccellenza monumentale e regolata da un canone selettivo estetizzante, che riduce al solo aspetto formale la vasta gamma del valore d'informazione storica implicita nella funzione naturale degli oggetti: le cause che ne determinarono la realizzazione, i materiali e le tecniche costruttive, i significati, lo stile, le sedi, le successive trasformazioni. Da ciò l'errata convinzione che la capacità attrattiva, anche per i musei locali, stia tutta e soltanto nel pregio conclamato di quanto esposto al chiuso delle sale. Il risultato è di confondere arte e cultura, arte e storia, emozione e intelligenza, nonché monumento e contesto, capitale e servizio, *prodesse e delectare*. Convinti di non poter fare altro che offrire spettacolo per procurare diletto, tutti perseguono l'*entertainment*. Puntano, pertanto, sulla però infrequente qualità assoluta delle proprie raccolte e non su quella relativa al luogo di cui sono espressione: ben altrimenti effettiva e credibile. Chiusi in sé, non colgono il vantaggio competitivo dovuto all'incessante continuità territoriale dei fenomeni culturali, che fa dell'Italia, come osservò Chastel, un museo naturale. Si deprezzano competendo sul piano spettacolare con i grandi stabilimenti di collezionismo universale, mentre perdono la determinante occasione, impossibile per quegli altri, di proporsi come porta d'ingresso alla conoscenza della cultura del territorio, come inizio di un racconto - secondo la felice espressione di Bruno Toscano - che continua fuori, nella città ed oltre, coinvolgendo un patrimonio allora sì decisamente notevole per quantità e qualità e, per di più, contestualizzato. Ecco perché il loro marketing fordista, fermo all'assurda convinzio-

ne di doversi rivolgere a chi si adatta al proprio prodotto e non, invece, di dover produrre servizi che richiamino pubblici nuovi, ampi e variegati, perché capaci di generare utilità per essi, essendo progettati ed erogati a misura degli interessi e delle possibilità loro. Ne è specchio fedele l'astruso linguaggio usato, formidabile barriera all'ingresso: "le solite chiacchiere sull'arte" di cui parla Thomas Bernhard in "Antichi Maestri", lo "storicartistichese" su cui ironizza Riccardo Chiaberge in un recente articolo sul "Sole 24-Ore". Perciò anche il disinteresse per i servizi di accoglienza. Perciò l'assoluta mancanza di cultura d'impresa, di cultura del servizio.

Donde il successo delle mostre. Non soltanto un fatto di costume. Aumentata la domanda di cultura in una società cresciuta, da una mostra ci si aspetta di poter capire ciò che nel museo sfugge. La mostra, diversamente dal museo, è un prodotto pensato per il pubblico. Ed è anche un servizio attento all'accoglienza. Eccessi deteriori non mancano: di recente perfino gli impressionisti e la neve. Ma, anziché arricciare il naso, dal meglio bisognerebbe trarre insegnamento.

Però, per tutto questo, per produrre i molti benefici sociali ed economici teoricamente possibili ai nostri piccoli istituti locali, facendo leva sull'intera gamma del valore insita negli oggetti e ancor più nei contesti e sapendola comunicare efficacemente ai visitatori mediante servizi differenziati per i diversi pubblici, occorre che il museo, come qualunque altra impresa, disponga delle necessarie risorse materiali e immateriali. Invece l'innovazione attesa, se finalmente decisa, sarebbe oggi impedita dai vincoli interni, in gran parte insuperabili, che bloccano i processi produttivi: problemi d'impianto e d'impresa.

Molte volte, difatti, occorre rimettere in sesto e organizzare ex novo a museo quelle finora rimaste inerti raccolte. Quasi sempre, per gli istituti in funzione, andrebbero restaurati i patrimoni e molto migliorati le sedi, gli allestimenti, le strumentazioni.

I proprietari pubblici e privati patiscono, per questo, tetti di spesa limitati e certamente necessitano di sostegni. Ma non sta qui la difficoltà più grave. Per gli investimenti si può ancora contare su provvidenze comunitarie e statali niente affatto trascurabili.

La gestione, piuttosto, è il buco nero in cui precipita ogni migliore intenzione. È l'assenza di gestioni efficienti ed efficaci all'origine della mancata produzione di valore e, spesso, della compromissione

del valore già acquisito, come nel caso dei ripetuti restauri, costosi e sempre traumatici per gli oggetti che li subiscono, dovuti all'assenza di manutenzione ordinaria, di gestione corrente: al punto che molti finanziamenti vanno per rifare quanto realizzato anni prima e decaduto nel frattempo per incuria.

Per inadeguata gestione gran parte degli investimenti si risolvono in pura spesa. Per inadeguata gestione si deludono il diritto di cittadinanza alla cultura e il possibile sviluppo dei territori.

E proprio per la gestione gli enti pubblici hanno mezzi che in nessun modo consentono di raggiungere il confine efficiente delle organizzazioni museali. Per la gestione soprattutto necessitano, dunque, sussidi finanziari in quantità notevoli, da destinare specialmente all'incremento quantitativo e qualitativo del personale.

E tanto più che per gli istituti di piccole e medie dimensioni il vincolo maggiore è economico strutturale, conseguente agli elevatissimi costi medi unitari per volumi di produzione condizionati dalla ridotta utenza: insomma, nelle gestioni singole, più aumenta la quantità e finanche la qualità dei servizi, più si accresce il disavanzo.

Si può obiettare che il conto economico va allargato alle esternalità positive prodotte dai musei: esternalità che, per le finalità istituzionali degli enti locali, si configurano come rilevanti internalità effettive. Ma è una giusta teoria senza riscontro pratico, un circolo vizioso: per tener conto delle esternalità, bisogna produrle; per produrle occorre sviluppare processi produttivi per i quali non sono disponibili le risorse indispensabili. E, poi, finché non si ha modo di restituire al funzionamento dei musei almeno parte dei benefici indotti, continua a mancare un rimedio efficace.

Dunque bisogna spostare l'attenzione. Bisogna accorgersi che l'insufficienza di risorse finanziarie è in parte cospicua addebitabile, per i musei come per tutti i servizi sociali, a difetti di organizzazione.

L'80% del Paese è coperto da comuni con meno di 5.000 abitanti. Le loro dotazioni materiali e immateriali sono in proporzione. Esaurita, per fortuna senza successo, la fase di spinta per l'accorpamento dei municipi minori, si sono fatte leggi per favorire l'esercizio associato delle funzioni: leggi rimaste, però, senza seguito. Eppure, per frenare lo smottamento delle piccole comunità verso i centri maggiori, per non desertificare più ancora gran parte dei luoghi periferici, non c'è

altra strada che le organizzazioni a rete, che le economie di scala. Così è anche per i musei. Anzi, prima ancora che ad una costrizione economica, i *network* rispondono, per i musei locali, ad una fondamentale esigenza culturale, visto che le loro frammentarie raccolte si completano l'un l'altra e che solo l'insieme costruisce una trama sufficiente a interfacciare il sistema territoriale di appartenenza.

E comunque, se ogni museo deve poter disporre in sé di tutto quanto gli occorre per implementare appieno i processi produttivi della sua catena del valore, non c'è erario che basti. Né ve ne è una ragione plausibile, giacché, fatta salva l'autonomia del governo, che la rete correttamente intesa non pregiudica, ogni altra forma di autarchia è un ottuso spreco di risorse.

Inoltre larghi vantaggi verrebbero da oculate scelte di esternalizzazione. All'estremo, il museo potrebbe configurarsi come una pura impresa di assemblaggio, acquistando componenti del suo prodotto, semilavorate e finite, da fornitori esterni che, come l'Università, comporterebbero ridottissimi costi di transazione. Esempi pratici possono farsene in abbondanza. Per catalogare, ad esempio, le proprie eterogenee raccolte solitamente poco numerose, non si può pretendere di internalizzare le molte e specifiche competenze occorrenti in materia di storia dell'arte, di archeologia, di demotnografia, di scienze naturali e via dicendo. E che nella catalogazione o nella progettazione di mostre intervengano altri soggetti innanzitutto pubblici e meritori, come appunto l'Università, non è forse calzante con il carattere pubblico dei patrimoni museali?

Di questi assunti pare che quasi nessuno più dubiti in teoria. Nei fatti, però, si osserva tutt'altro. Come qualcuno ha osservato, la rete è una bandiera che sventola solo ad elevate altezze. Avvicinandosi a terra si affloscia, per difficoltà miserevoli.

Due notazioni soltanto.

La prima è che, dichiarando l'intenzione di organizzare reti, si impiantano nuovi enti, che comportano costi aggiuntivi e non conseguono economie di scala per due ragioni soprattutto: perché si limitano a qualche *depliant* e a qualche *card* per l'insieme degli aderenti, mentre non realizzano sinergie per i processi produttivi primari; perché sono strutture rigide incompatibili con forme di collaborazione che, per essere efficaci ed efficienti, dovrebbero essere a geometria

variabile, ovvero più o meno estese a seconda della diversa specie delle attività alle quali si applicano: pochi, ad esempio, possono essere gli istituti che condividono il medesimo servizio di pronto intervento contro furto e incendio; moltissimi dovrebbero essere, e anche al di là dei confini regionali, quelli cui riferire un servizio unitario di *right management*.

La seconda attiene alla teoria dell'agenzia nel settore pubblico e, più in generale, alle cause di fallimento dei poteri pubblici. Il fatto è che i tempi concessi agli amministratori pubblici per i propri obiettivi d'impresa non sopportano programmazioni di lungo termine. Servono risultati visibili subito, anche a prezzo di erodere il capitale sociale. Perciò le mostre anziché il miglioramento del museo; perciò i restauri anziché la prevenzione. Per contro costruire una rete e costruirla accuratamente è un impegno di lungo periodo. I frutti appaiono tardivi. I costi della razionale collaborazione possono essere troppo alti rispetto all'acquisizione spicciativa del consenso. Una buona quantità e qualità del personale addetto, essenziale per qualunque impresa, può essere facilmente ottenuta in rete, ma può comportare la rinuncia al potere discrezionale di affidare in proprio contratti precari a qualche precario diplomato del posto. Tant'è che la Corte dei Conti denuncia una programmazione regionale scarsamente incisiva, erogazione di contributi a pioggia, deresponsabilizzazione delle amministrazioni locali guidate da logiche contingenti.

I rimedi possibili sarebbero molti e di diversa specie, purché ci fosse un attore a promuoverli: tutti quelli che favoriscano la visibilità dei comportamenti pubblici; tutti quelli che favoriscano organizzazioni a rete; tutti quelli che favoriscano esternalizzazioni virtuose; tutti quelli che inducano a considerare seriamente l'esigenza di avvalersi di personale adeguato per quantità e qualità e di assicurarne il costante aggiornamento professionale. Qualcuno questa mattina ha detto: "si è fatta una cooperativa, probabilmente come qualità non è granché, però ...". Quel però è il cuore del problema.

L'attore unico in condizioni pressoché ottimali sul quale poter fare affidamento è oggi da riconoscere nelle Fondazioni. Almeno in astratto. In pratica, a fianco di alcune esperienze di grande merito - da parte di Cariplo, ad esempio - persistono preoccupanti incertezze, per lo più addebitabili ad una scarsa conoscenza dei problemi del settore.

Molti interventi, difatti, sembrano improntati a quel medesimo bisogno di facile e pronta visibilità che compromette l'azione dei pubblici poteri. Finanziare un restauro anche senza un progetto di valorizzazione a lungo termine, aggiungere un proprio museo ai già esistenti benché con non molto migliori capacità produttive, promuovere una mostra in più non sono iniziative per se stesse censurabili, ma non modificano la cattiva situazione generale.

La questione essenziale per le Fondazioni non sembra che stia tanto nella scelta fra essere *operative* o concedere *grants*. Entrambe le soluzioni possono essere corrette o sbagliate. È sbagliata l'*operative*, se si traduce in autarchia. È sbagliato erogare contributi, se si traduce in beneficenza incontrollata. Il punto è di non scordare, in un caso e nell'altro, che si dispone di un "capitale altruistico", da utilizzare prioritariamente per rispondere ad esigenze territoriali, agendo di stretta intesa con il sistema locale, sostenendo il terzo settore, perseguendo scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, concorrendo alla produzione di beni essenzialmente pubblici. Se questa rotta è ferma, può non far differenza, in linea di principio, che si agisca direttamente, che si proceda alla costituzione di Fondazioni proprie e di imprese strumentali o che si opti per la erogazione di finanziamenti, per la stipula di convenzioni con enti pubblici o privati, per la partecipazione anche da posizioni di controllo a Fondazioni o società.

La differenza, decisiva invece, attiene a quanto segnala il professor Segre.

In particolare, affinché il potere finanziario delle Fondazioni serva a creare effettivo valore sociale e di mercato, inducendo una rapida e sensibile innovazione del sistema economico e amministrativo, andrebbe rapidamente superata la inveterata logica di beneficenza, non solo migliorando i criteri di selezione dei destinatari, ma specialmente evitando contribuzioni di importo inferiore alle soglie produttive, collaborando più spesso ad iniziative comuni con altre Fondazioni e, in primo luogo, assumendo strategie fondate su precise priorità d'intervento di durata poliennale e decisamente indirizzate alla ricerca, alla sperimentazione e alla conclusiva adozione di *best practices* e dei connessi strumenti operativi.

Volendo generare benefici che vadano al di là del puro valore mone-

tario dei contributi, gli interventi, infatti, dovrebbero essere mirati ad ottenere che la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio non vengano ancora e sempre precariamente rincorse con misure emergenziali, ma siano stabilmente conseguite mediante il solido impianto di una prassi normale e continuativa esercitabile in ambito locale a dimensione territoriale e tale da indurre benefici sociali e di mercato programmati e pienamente remunerativi. In questo e in ogni altro settore, insomma, importa soprattutto migliorare i comportamenti di quanti ricevono sostegni finanziari, impegnandosi insieme ad essi per assicurare l'efficacia delle loro azioni.

Dunque, come raccomanda Segre, non più liberalità, ma interventi strutturali: non un contributo a un museo, ma finanziamenti per la costruzione e il funzionamento ordinario di reti museali che siano estese ad ambiti territoriali efficienti, affinché conseguano il confine efficiente dell'organizzazione, e che adottino strategie e forme gestionali atte ad integrare obiettivi sociali e di mercato; non più l'incontrollata erogazione di contributi, ma la partecipazione, insieme ai soggetti titolari dei musei, ad un'apposita società di gestione, come la normativa attuale consente e sollecita. Passare, insomma, dalla carità alla filantropia, dall'elargizione alla *partnership*, per assicurarsi che i finanziamenti erogati siano impiegati non solo in modo amministrativamente corretto, bensì anche con efficacia ed efficienza.

Del resto, per sciogliere ogni dubbio circa il rapporto da stabilire con gli enti locali e con gli altri possibili beneficiari, circa la drastica alternativa fra una posizione d'indipendenza e l'accettazione di un ruolo di supplenza, basterebbe ricorrere alla programmazione negoziata. Usando di questo strumento, le Fondazioni ex bancarie, nate sulla scia della riscoperta del territorio come misura ottimale di sviluppo nell'età della globalizzazione, potrebbero rafforzare senza rischi il proprio legame con la realtà locale e assumere, come raccomanda il professor Segre, un ruolo decisamente proiettato nel futuro.



**ANTONIO PAOLUCCI**

*Direttore dei Musei Vaticani  
Già Soprintendente Polo museale fiorentino*



Bene. Come molti di voi sanno, io faccio questo mestiere da almeno 40 anni. Ho fatto il soprintendente a Venezia, a Verona, a Mantova, naturalmente a Firenze. Sono stato Direttore generale dei Beni Culturali per la Toscana e, per un certo periodo, anche Ministro dei Beni Culturali. Ebbene in tutta la mia carriera quarantennale io sono andato alla ricerca di un numero, di una cifra - come la ricerca del Santo Graal - e mai mi è capitato di incontrarla. Ormai sono persuaso che chiuderò gli occhi senza conoscere il numero. E qual è questo numero magico che io ricerco da una vita? Il numero magico che io ricerco da una vita e non trovo scritto da nessuna parte - anche oggi ho sfogliato la relazione del Professor Segre, così come faccio sempre in altri convegni analoghi - il numero magico che io cerco è questo: quanti quattrini in un anno il sistema bancario italiano mette a disposizione della cultura? Quanti? Cifra. Intendo il valore complessivo. Il sistema bancario italiano nel suo insieme, dall'Unicredit di Profumo alla Banca di Credito Cooperativo di Lama dei Peligni, che ha cinque sportelli all'ombra della Maiella dove ci sono gli ultimi lupi dell'Appennino (fra l'altro una banchetta floridissima, mi dicono, come spesso sono queste banche rurali o di Credito Cooperativo) quanti soldi, mediamente in un anno, destina alla cultura? Questo numero è incognito, non lo conosce nessuno, però chi fa il mio mestiere - la mia collega Filieri lo sa bene, come lo so io - per approssimazione, per induzione, per esperienza diretta, per accumulazione di dati, sa che questa cifra è molto, molto importante, molto ingente. E questo perché lo dico? Perché sarebbe l'ora, una volta per tutte, di fare saltare uno stereotipo che di continuo viene ripetuto, cioè il fatto che l'Italia spende una cifra ridicolmente bassa per la cultura. Questo è vero, se noi valutiamo la percentuale del PIL, ma se poi noi aggiungiamo a questo ridicolo qualcosa per cento, tutti i soldi che vengono dal micromecenatismo privato e dal sistema bancario, noi vediamo - sono sicuro di non sbagliare - che la somma che ogni anno il nostro paese consuma per la cultura è di tutto rispetto, probabilmente superiore a quella della Francia o della Germania. Vedete, l'Italia non ha mai avuto un grande capitalismo privato. Ha avuto un grande capitalismo di tipo pubblico, di tipo statale, di tipo para-sovietico. La Spezia e Genova sembravano, fino a ieri, città della DDR, dopo la caduta del Muro. L'unico esempio in controtendenza è stato quello della

famiglia Agnelli, l'esempio cioè di un capitalismo privato che finanziava la cultura. Ma voi conoscete bene la storia di Palazzo Grassi; fiorito per qualche anno e poi finito com'è finito.

Invece è fiorentissimo e vitalissimo nel nostro paese - e nessuno lo sa meglio di voi - il microcapitalismo di settore, di distretto, di cespuglio, chiamatelo come vi pare, il microcapitalismo famigliaristico. È questo che fa la ricchezza del nostro paese. Ci sono biblioteche intere - dal De Rita in poi - che hanno studiato il fenomeno. Chi ha fatto e fa il mestiere di soprintendente sa benissimo che capita continuamente che l'industrialetto di Belforte sul Chienti si improvvisi mecenate. Nessuno di voi conosce Belforte sul Chienti? La mia amica Teresa Filieri lo sa per via che l'ha studiato sui libri, però sono sicuro che non c'è mai stata neanche lei. È un delizioso paese della Marca di Macerata dove, sull'altare della chiesa parrocchiale, c'è un meraviglioso polittico di Carlo Crivelli. E siccome a Belforte sul Chienti c'è anche un distretto specialistico calzaturiero, allora ecco che c'è l'industrialetto locale che dice: io voglio restaurare il polittico di Crivelli. E perché lo faccio? Non per le belle arti di cui non mi frega niente, non per Carlo Crivelli perché non so neanche chi è, ma perché io sono di questo paese, in quella chiesa lì ci andavo con la mia povera mamma, mi portava per mano ai vesperi, ed ecco l'assegno. Questo succede in tutta Italia. Siccome non c'è paese d'Italia che non sia al tempo stesso orgoglioso per la sua fabbrica di calzature o di mobili o di sellini di bicicletta o di materiali para medici ecc., e contemporaneamente orgoglioso del suo Lotto o del suo Crivelli, del suo Guido Reni, del suo Annibale Carracci, perché questa è la caratteristica del patrimonio culturale italiano, ecco che allora, se noi mettessimo insieme tutte queste goccioline che chi fa il mio mestiere ha sperimentato giorno dopo giorno, ci accorgeremmo che un grande fiume di cose positive, di contribuzioni reali e di risultati concreti hanno attraversato e attraversano l'Italia. E questo è un punto.

L'altro è quello delle Fondazioni bancarie. L'Italia è il paese che ha una banca ad ogni campanile, come sapete bene. È un dato strutturale, è la conseguenza di una storia lunga secoli. Io vi posso assicurare che i miei colleghi storici dell'arte tedeschi o francesi ci invidiano. Invidiano me, invidiano Teresa Filieri. Perché? Perché noi, a differenza di loro, abbiamo la possibilità di pubblicare tutto quello che ci pare.

Restauriamo un ciclo di affreschi magari modesto, ripariamo le vetrate policrome di una chiesa, mettiamo in ordine una sala di museo, e c'è subito la banca, il piccolo istituto di credito locale che ci paga il libro stenna. Magari scritto malissimo perché ormai non c'è quasi più nessuno che sa scrivere. Sarà un libro che nessuno leggerà ma intanto quel restauro è documentato, quell'opera d'arte è valorizzata, quello studioso ha avuto la sua soddisfazione. Naturalmente uso il gioco del paradosso, è una figura retorica efficace, però quello che dico è vero. Lo dico perché? Per fare una prima constatazione. Stiamo attenti a quelli che il grande Ruggero Bacone chiamava gli *idola fori*. Cosa sono gli *idola fori*? Sono le cose non vere alle quali tutti credono semplicemente perché tutti le dicono. Come quando si dice - chissà quante volte l'avete sentito - che l'Italia possiede il 50, il 60% del patrimonio culturale mondiale. Una stupidaggine perché, per affermare una cosa del genere, bisognerebbe conoscere prima la consistenza del patrimonio culturale italiano, e questo nessuna la conosce perché il catalogo è ben lungi dall'essere terminato, e poi conoscere la consistenza del patrimonio culturale del resto del mondo. Chi lo sa quanti sono i beni culturali del Cile o dell'Argentina o dell'Algeria o della Russia o della Birmania? Nessuno. Quindi confrontare con obiettivi statistici due quantità incognite, è semplicemente stupido. Eppure non c'è politico, non c'è assessore, non c'è giornalista che non ripeta la storiella del 50-60%. Non è questa la cosa vera; è vera un'altra cosa, il fatto cioè che da noi il patrimonio è minuziosamente diffuso, distribuito dappertutto, con una visibilità e con una consistenza ignota anche alla vecchia Europa. Per tante ragioni storiche che non starò qui a riassumere. Per cui il Pontormo più bello del mondo non sta agli Uffizi, ma sta in una chiesa vicina agli Uffizi che si chiama Santa Felicità. Se volete trovare il Tiziano in assoluto più bello che esista non dovete andare né agli Uffizi, né all'Accademia di Venezia, ma dovete andare a Santa Maria Gloriosa dei Frari. Andate lì, guardate l'*Assunta* di Tiziano, stateci di fronte tre ore, tre ore e mezzo, perché meno non si può di fronte a un capolavoro come quello. Dopo avrete capito tutto. Per capire tutto bisogna andare a Santa Maria Gloriosa dei Frari. Ecco, questa è la caratteristica del nostro patrimonio, quello che io chiamo il museo diffuso. Tutto ciò è scientificamente dimostrabile. È dimostrabile e verificabile il privilegio che ci fa unici ed invidiati nel

mondo. Le Fondazioni che voi rappresentate queste cose le sanno molto bene. Io ho seguito con molta attenzione gli interventi di oggi e una cosa mi ha colpito. Mi ha colpito la grande prensilità, la grande intelligenza delle Fondazioni bancarie da voi rappresentate nel capire i fenomeni in atto nel loro specifico territorio. Mi ha colpito la loro straordinaria capacità di adeguarsi alle attese del loro territorio con flessibilità e con sagacia. Ecco questo è il punto. Voi avete capito, voi sapete benissimo che non esiste l'Italia. L'Italia non è mai esistita. Esistono le Italie e ci sarà pure una ragione. Io sfogliavo questo foglio qui. Come mai le Fondazioni delle Casse di Risparmio finiscono a Rieti? A Rieti finiscono, ce n'è una della Puglia, non so se qui è rappresentata, ma poi basta, il deserto dei Tartari a Sud del Tevere. Come mai? Perché ci sono state storie diverse. Non mi si venga a parlare del Banco di Napoli o del Banco di Sicilia.

Sono banche di emissione, sono i retrobottega della politica. Io parlo delle Casse di Risparmio, questo fenomeno straordinario che caratterizza solo una parte d'Italia, il Centro-Nord. Per cui esiste una parte d'Italia che riposa - letteralmente, non in senso metaforico ma reale - che riposa su un vero e proprio strato geologico di fogli da cento -. Dalla via Emilia, da Rimini fino a Piacenza e poi da Ferrara a Ravenna e poi fra il Veneto e la Lombardia, nel Friuli, nelle Marche, in Umbria, non sanno più dove mettere i soldi. Un'accumulazione di capitale che dura da secoli, che è il risultato del risparmio, del rischio d'impresa, tutte queste cose che sapete benissimo. Sono soldi che esistono da secoli e che non hanno fatto altro che moltiplicarsi. Questa è un'altra cosa importante e sulla quale bisogna riflettere. La fioritura artistica dell'Italia centro-settentrionale non si sarebbe verificata nel Duecento, nel Trecento, nel Quattrocento, senza un'immensa circolazione monetaria, quattrini che giravano in grande quantità e con grande velocità, cambiando di mano continuamente. Per questo ci sono Giotto, Simone Martini ecc. ecc., e i palazzi di Venezia, la Ca' d'Oro e quant'altro. Per questo, perché c'era la circolazione monetaria. Ebbene, quel denaro che ha prodotto quelle opere d'arte, quello stesso denaro (perché il denaro non muore mai come voi m'insegnate, il denaro può passare di mano, cambiare padrone, ma è per sempre) quel denaro è rimasto lì. Voi siete i testimoni della sua moltiplicazione e oggi quello stesso denaro, che è servito ai padri a produrre Duccio Di

Buoninsegna e Giotto, voi lo usate, insieme a noi delle soprintendenze, per conservare, per promuovere ecc. ecc. È un circolo virtuoso, le cose sono andate esattamente così, storicamente così. In quella parte d'Italia che sta dal Tevere in giù questo non è successo. C'era il feudalesimo, c'erano i baroni, c'era la miseria, non c'era la circolazione monetaria che è il sangue del mondo. Se non ci sono i soldi che girano, non c'è nulla, non c'è arte, non c'è civiltà, non c'è pensiero, non c'è filosofia, non c'è niente. Questo è il problema. Ci sono molte Italie, questo foglietto lo dimostra, però anche all'interno di queste Italie ci sono micro-Italie diverse. Come si fa a confondere Rimini con Forlì? Non esiste comparazione possibile. Eppure sono due città divise da 50 chilometri. Come si fa a confondere Reggio Emilia e Modena, Bergamo e Brescia, Verona e Vicenza? Questa è la specificità dell'Italia, quello che è il nostro limite in fondo, lo si dice spesso. Gli italiani non hanno il senso dello Stato. È vero non l'abbiamo affatto il senso dello Stato, abbiamo fortissimo però il senso della piazza, del campanile, e sappiamo di essere diversi fra italiani percorrendo la stessa strada, la via Flaminia o la via Emilia, sapendo bene che da Rimini a Forlì, da Cesena a Faenza, da Imola a Bologna, da Bologna a Modena cambia tutto, cambia il carattere degli uomini, cambia il temperamento delle donne, cambia l'arte, cambia la tradizione artistica, cambia la gastronomia, cambia la lingua. Questo è un limite, direte, perché è grave non avere il senso dello Stato. Sì, è vero, però questo secondo me è anche un formidabile atout, è il moltiplicatore delle energie italiane. Le differenze, le diversità sono cose sempre più rare e quindi sempre più importanti. Io mi chiedo spesso fino a quando durerà questo? Fino a quando in Italia ci sarà una banca all'ombra di ogni campanile? Sarà ancora in essere la situazione attuale, non dico fra 20 anni ma prima, forse fra 5, forse 10, con tutti gli accorpamenti, i fidanzamenti, i rassembleamenti dei cartelli bancari fra di loro? Il giorno in cui la Cassa di Risparmio passasse sotto il controllo del San Paolo, sarà ancora possibile fare quella meravigliosa politica che stamattina avete descritto? La specificità della Provincia di Firenze è l'artisticità diffusa, questo mix straordinario fra arte, cultura, paesaggio, gastronomia. Gli ulivi della Lucchesia e i boschi del Mugello, le abbazie, i castelli, gli Uffizi e le torri di San Gimignano e le piante della Versilia, tutte queste cose insieme fanno la diversità mirabile

della Toscana. Questa diversità mirabile bisogna tenerla insieme, bisogna farla emergere, darle visibilità. La Fondazione della Cassa di Risparmio fino ad ora lo ha fatto.

Il Presidente Matteo Melley della Fondazione della Spezia ha dovuto fare un ragionamento diverso. Si trovava in una città ex DDR, di industria di Stato, para-sovietica. E che deve fare la Fondazione di La Spezia se non puntare sul golfo, sul museo messo insieme dall'ing. Lia? Quindi politiche diverse a seconda delle storie, delle realtà territoriali diverse. Oppure Livorno che significa i Macchiaioli, il mare, la Maremma. Occorre puntare su questo. E come riuscirci? Creando fidanzamenti virtuosi, collegamenti efficaci e produttivi per esempio con Firenze, con la Galleria d'arte moderna ecc. ecc. L'Assessore Matteoni lo ha fatto con successo. Tutte persone, situazioni che io conosco non per meriti speciali, ma perché in mezzo a queste cose ci vivo. Ho fatto - ripeto - il soprintendente in mezza Italia.

Prima è intervenuto il mio amico Marco Gualtieri del Monte dei Paschi. Io so benissimo le cose che la Fondazione del Monte fa, con quanta giusta visibilità e successo. Ecco ma adesso che il Monte dei Paschi, caro Marco Gualtieri, è il padrone dell'Agricola Mantovana (e io che sono stato soprintendente a Mantova e andavo da Soprintendente dal direttore della Banca Agricola Mantovana e gli diceva: guarda ho bisogno di questo restauro, e lui mi faceva l'assegno) credi che sia ancora così adesso? No, non è più così, perché il padrone è un altro. C'è un bellissimo modo di dire toscano che recita "*chi vende non è più suo*". Succederà da noi fra 5 anni, probabilmente anche prima, quello che in Francia e in Germania è successo ormai da decenni: l'accorpamento degli istituti bancari. Tre, quattro, cinque cartelli che fanno la politica culturale un po' dappertutto, distinguendo e finanziando con criteri strategici di politica nazionale. Ma io vado a Mantova e i miei amici di Mantova mi dicono: eh! non sono più i bei tempi di una volta quando a comandare eravamo noi, adesso c'è il Monte dei Paschi. Questo è quello che succede sotto il cielo. Per esempio mi è piaciuto molto l'intervento di Carlo Tatta perché lui, con una prensilità intelligentissima, ha detto: noi siamo a Orvieto, abbiamo il Duomo più bello del mondo. È vero. Bisogna esserci stati al Duomo di Orvieto o avere visitato il Museo dell'Opera che la Fondazione della Cassa di Orvieto ha finanziato. Ha detto Carlo Tatta: noi possiamo giocare la carta del-

l'arte religiosa. E dove meglio che Orvieto e in Umbria dove c'è Assisi, dove ci sono San Francesco e Santa Chiara? Giustamente quindi il Presidente della Fondazione orvietana ha molto insistito sull'importanza dell'arte sacra, sulla necessità di finanziare i micro-musei di arte sacra ecc. ecc. È una flessibilità intelligente, un modo di aderire alle attese, alle caratteristiche storiche del territorio. Pensate, l'Umbria tutta intera come regione, ha tanti abitanti quanto un paio di quartieri periferici di Roma. Ha gli abitanti di due quartieri di Roma, però è una regione frammentata in numerosissimi comuni. In certe parti dell'Umbria c'è una densità per chilometro quadrato pari a quella della Mongolia interna. Se andate nella zona di Norcia, di Castelluccio, di Castel Sant'Angelo ecc., trovate una densità demografica paragonabile a quella degli estremi deserti del mondo. Vedete quante Italie ci sono e come bisogna saper aderire alle tante Italie.

E che dire degli acquisti di opere d'arte finanziati dalle Fondazioni? Prendete esempio dalla Fondazione della Cassa di Risparmio di Rimini. La Fondazione della Cassa di Risparmio di Rimini, su mio consiglio, ha comprato sul mercato una tavola di Baronzio, pittore riminese del Trecento (io l'ho anche pubblicata sul *Sole 24 Ore* di qualche domenica fa) pagandola 750.000 euro. Hanno comprato questa tavola (documento prezioso della civiltà pittorica riminese) e hanno deciso di consegnarla in deposito nel locale museo civico. Come hanno già fatto, alcuni anni or sono, con lo splendido Trittico di Giuliano da Rimini, acquistato sul mercato londinese.

E poi Forlì, non vedo il presidente Dolcini, ma quello che ha detto lo condivido e in parte anche mi preoccupa, perché lui ha in mano questa cosa bellissima del San Domenico che è lo spazio espositivo in questo momento più bello, più efficiente, più moderno della Val Padana, perché altri simili non ne conosco. Però il San Domenico è sovradimensionato rispetto a Forlì e rispetto alle dimensioni stesse della pur ricca Fondazione della Cassa dei Risparmi di Forlì. E stamattina il mio amico Pier Giuseppe Dolcini ci ha detto le sue preoccupazioni. Può capitare di fare il passo più lungo della gamba, ma di avere ambizioni più grandi di quanto il territorio non consenta di realizzare, e allora forse bisognerebbe pensare a un'alleanza fra i vari campanili romagnoli per utilizzare quello spazio per mostre condivise. Ma, l'ho detto prima, l'Italia è il paese delle tante Italie, dei tanti

campanili. Tutto si può fare in Italia, ma la cosa più difficile resta stabilire un'alleanza fra due comuni confinanti, lo sappiamo bene.

In sostanza, se dovessi dare una conclusione a quello che ho sentito, c'è una cosa - mi pare chiaro - che le Fondazioni non vogliono più fare. Non vogliono essere lo sponsor passivo di iniziative pensate da altri, non vogliono più essere il docile bancomat degli Assessorati e delle Soprintendenze. Questo non lo vogliono più fare ed è giusto. Vogliono essere corresponsabili della politica culturale in una certa città, in un certo territorio. E qui però viene fuori il sub problema, al quale io stesso non saprei rispondere. Conviene comportarsi come ha fatto Gualtieri del Monte dei Paschi? costruire una società strumentale, un braccio operativo, come la loro "*Vernice*", oppure fare come hanno fatto a Venezia, entrando in "*Ingegneria per la cultura*", società fornitrice di servizi museali, in quota minoritaria? Un'idea del genere era frullata per la testa anche ai nostri amici della Cassa di Risparmio di Firenze quando si è impostata la gara per la gestione dei servizi museali nel '97. Però in quel caso la Fondazione, dopo attenta riflessione, si è sfilata. Perché, ripeto, le realtà sono diverse. Firenze è lontanissima ed è diversissima rispetto a Venezia. A Firenze l'ente Cassa di Risparmio vuole essere promotore e protagonista. Cézanne a Firenze, che sta riscotendo molto successo, è una mostra voluta e promossa dalla Fondazione Cassa di Risparmio che non solo paga ma sceglie quello che intende fare e mette becco in quello che si deve fare. Non lo so, io sinceramente sospendo il giudizio sulla opportunità o meno di costituire una società al servizio delle attività culturali della Fondazione. Io credo molto nel pragmatismo e nell'opportunità, che sono due grandi virtù. Più invecchio e più mi rendo conto che le virtù più importanti sono il pragmatismo e l'opportunità. Il pragmatismo, cioè saper essere concreti nell'ascoltare e nel realizzare le attese giuste al momento giusto, l'opportunità cioè saper cogliere le opportunità quando e come si presentano. A ben guardare sono le virtù - il pragmatismo e l'opportunità - che hanno fatto grandi le Casse di Risparmio italiane e le loro Fondazioni.

**ALESSANDRO CROCIATA e PIER LUIGI SACCO**

*Dipartimento di Economia,  
Università Politecnica delle Marche, Ancona  
DADI, Università IUAV, Venezia*



## FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA E SVILUPPO ECONOMICO

### *Sommario*

Le Fondazioni (ex) di origine bancaria rappresentano degli attori potenzialmente importanti per lo sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio nel quale operano. Questi istituti, di fatto, possono giocare un ruolo chiave nella definizione delle traiettorie di sviluppo di un sistema locale in quanto, liberi dalle pressioni di un mandato politico, hanno la possibilità di pianificare i propri interventi all'interno di un orizzonte temporale di medio-lungo periodo e di gestire un volume di risorse significativo. L'anatomia e la semantica delle Fondazioni di origine bancaria derivano da un percorso storico, economico e normativo lungo e molto dibattuto. Se la razionalità di tali istituti è insita nel loro mandato ed è inscritta nella promozione di utilità sociale e sviluppo economico, tale mandato deve essere perseguito all'interno di un'economia postindustriale che modifica la sostanza del processo di creazione del valore e la forma della competitività del sistema. In questo scenario che interseca la dimensione ed il contesto socio-produttivo locale, nuovi paradigmi di sviluppo si affacciano all'orizzonte, e pertanto risulta cogente calibrare il *modus operandi* in virtù dell'evoluzione complessiva del sistema economico.

### *1. Introduzione*

Negli ultimi anni le Fondazioni (ex) di origine bancaria hanno conosciuto un periodo di crescita sia in termini quantitativi, misurati dalla crescita dimensionale del patrimonio e degli interventi effettuati, sia in termini di visibilità ed affermazione nella società civile. La presenza di tali istituti si iscrive nelle trasformazioni degli assetti proprietari e della proiezione verso il sistema privatistico di tali enti e nelle traiettorie disegnate dal processo politico-culturale di sussidiarietà orizzontale e verticale. All'interno di questo scenario la risultante combinazione di fattori multidimensionali - culturali, politici ed economici - si riverbera sulle peculiarità che caratterizzano tali istituti e sull'importanza del ruolo che essi vengono ad assumere. Le linee interpretative di questo

stato del mondo compongono un quadro non semplice da definire. Per questo si è scelto di distinguere quattro aspetti che facilitano la riflessione inerente l'agire delle Fondazioni di origine bancaria sulle traiettorie di sviluppo di un sistema locale. La prima questione specifica riguarda l'osservazione dell'anatomia delle Fondazioni di origine bancaria che è inscritta all'interno di un *continuum* storico, economico e normativo che ne ha designato la fisionomia indirizzandone, in buona parte, l'intervento. La seconda riguarda lo spettro semantico, ossia le implicazioni relative al significato delle Fondazioni di origine bancaria al fine di restituire un quadro concettuale in grado di definirne i fondamenti ed i discendenti ambiti di operatività. La terza riguarda la contestualizzazione delle considerazioni precedentemente svolte nell'ambito dei fondamenti dell'economia post industriale. In tal senso, l'implicazione economica dell'agire delle Fondazioni va necessariamente collocata all'interno dei nuovi paradigmi per lo sviluppo locale. L'ultima riguarda una chiave di lettura del binomio Fondazioni di origine bancaria-sviluppo economico che raccolga e sintetizzi gli esiti della discussione sviluppata nelle pagine precedenti.

## *2. Anatomia e semantica delle Fondazioni di origine bancaria*

Le Casse di Risparmio, dalle quali derivano le Fondazioni di origine bancaria, sono enti che nascono in seguito alla dotazione di capitale apportato prevalentemente da risorse di origine privata. La ricchezza dell'istituto è finalizzata a sostenere lo sviluppo della collettività anche mediante interventi a carattere filantropico di utilità sociale. All'interno dell'istituto è presente l'esercizio dell'attività creditizia che, per altro, si afferma e si consolida nel tempo. La progressiva affermazione di uno spirito imprenditoriale alimentato da un accresciuto livello dei depositi non sottrae le Casse di Risparmio, che mantengono sempre una forte aderenza con la comunità locale in cui sono sorte, ad una coerente adesione alle loro funzioni originarie.

### *2.1 L'anatomia*

L'anatomia delle Fondazioni di origine bancaria è inscritta all'interno di un *continuum* storico, economico e normativo che ne ha designato la fisionomia indirizzandone, in buona parte, l'intervento. Un'estesa

ricostruzione storica dell'attività delle Casse di Risparmio è ovviamente al di là della portata di questo scritto. Qui ci limitiamo a porre l'accento sulla radicale trasformazione avvenuta negli anni Novanta, anni che segnano la nascita dei dispositivi giuridico-istituzionali e dell'assetto strutturale-operativo delle relative Fondazioni. Si parte, dunque, dalla Legge 218/90 (Legge Amato-Carli) e dal D. Lgs. attuativo n. 356, che costituiscono un momento formale chiave per definire l'identità dell'istituto Fondazione. Tale dispositivo si colloca all'interno di un orientamento normativo che ha interessato gli assetti proprietari del sistema bancario italiano. Con l'intento di conformarsi ai dettami comunitari, il nostro Paese recepisce il processo di modernizzazione del sistema creditizio che muove verso la privatizzazione delle banche. Si privilegia, di fatto, la trasformazione in società per azioni di quelle banche che avevano la forma di Fondazioni o di enti associativi. La *voluntas legis* prevede una partizione della attività bancaria creditizia dalla proprietà dell'attività stessa. L'azienda bancaria viene attribuita ad un nuovo soggetto costruito in forma di società per azioni, mentre la proprietà del suo pacchetto azionario viene attribuita alle nascenti Fondazioni di origine bancaria o enti conferenti. Tuttavia, i provvedimenti adottati nel corso dei primi anni lasciano spazio a situazioni ambigue e confuse, che danno adito a notevoli controversie sugli aspetti civili e fiscali dell'istituto, del quale, si sa, manca una specifica definizione legislativa. In effetti, la legge Amato avvia il processo di separazione giuridica tra gli enti conferenti e le conferitarie, ma sul piano societario la legge stessa obbliga le Fondazioni (gli enti conferenti) a mantenere il controllo delle Banche (enti conferitari) creando, *de facto*, una sorta di vincolo genetico e funzionale tra i due enti. A dirimere (parzialmente) la questione interviene, nel 1994, la Legge n. 474 e la risposta tecnica alla legge, la cosiddetta "Direttiva Dini" che prevede incentivi fiscali per quegli enti che, nei cinque anni successivi (1994/99) all'entrata in vigore della legge, avessero ceduto le partecipazioni bancarie, diversificando così il loro patrimonio, distraendolo dall'assetto societario delle Banche conferitarie. Ad una compiuta definizione dell'assetto giuridico si perviene mediante il plesso normativo costituente la c.d. legge "Ciampi" (Legge n. 461/98 e D. Lgs. n. 153/99). Il passaggio fondamentale della riforma è senza dubbio costituito dal riconoscimento della natura giuridica privata e della

piena autonomia statutaria e gestionale alle Fondazioni che avessero adeguato il proprio statuto alle previsioni della nuova disciplina. La legge, inoltre, implica la destinazione di almeno la metà del reddito netto della Fondazione ai settori rilevanti ed istituisce distinti organi di indirizzo, amministrazione e controllo. Gli ambiti normativi di questa legge delega sono oggetto, tuttavia, di una profonda revisione e motivo di scontro istituzionale. I principi della legge “Ciampi” vengono, *de jure*, rivisti nella legge finanziaria per l’anno 2002. Il dispositivo in essa contenuto, infatti, prevede una prevalenza dei rappresentanti degli enti locali nell’organo di indirizzo e conferisce un significativo ampliamento dei poteri di controllo dell’Autorità di vigilanza, nella fattispecie attraverso il potere di esercitare, mediante regolamento, una modifica dei settori di intervento e di emanare atti di carattere generale, vincolanti per le Fondazioni. Il successivo ricorso al Tar del Lazio esercitato da diverse Fondazioni rimette, con l’ordinanza 803/03, alla Corte Costituzionale il parere circa la legittimità della legge suddetta. Le sentenze 300 e 301 accolgono le istanze delle Fondazioni, ribadendo la loro personalità giuridica privata e collocandole a pieno titolo tra i “soggetti dell’organizzazione delle libertà sociali”. Le sentenze della Corte e lo stato dell’arte del quadro normativo di riferimento sollevano le Fondazioni dal loro limbo giuridico, conferendo loro lo status di enti privati non profit con finalità sociali e riconoscendone piena autonomia statutaria e gestionale.

L’insieme di questi rivolgimenti ha di fatto vincolato l’operatività e la progettualità delle Fondazioni, e di conseguenza le evidenze disponibili sulle ricadute positive per lo sviluppo di un territorio non offrono ancora risultati facilmente interpretabili (Guzzetti, 2005). Ad oggi, le Fondazioni di origine bancaria sono istituiti dalla peculiare origine che si collocano in una terra di mezzo<sup>1</sup>, riconosciuti come enti privati non profit. In tal senso perseguono nell’ufficio istituzionale fini filantropici al di fuori di, o in via complementare al, l’intervento dello Stato e

---

<sup>1</sup>) Alcuni (Costi, 2000; Amorosino, 2003; Gatti 2005) considerano le Fondazioni di origine bancaria come persone giuridiche private di diritto speciale, soggette in parte a norme di diritto comune e assoggettate in parte a norme speciali in considerazione dei loro ingenti patrimoni e della necessità del potere esecutivo di mantenere un certo controllo sulla destinazione degli stessi (Gatti, 2005). Una sorta di sospensione tra dirigismo amministrativo, controllo politico ed autonomia privata (Amorosino 2003).

degli enti locali, operando in virtù di una sostanziale autodeterminazione nell'impiego dei fondi e nei processi decisionali che informano le scelte relative alle modalità ed alla misura dell'intervento.

## 2.2 *La semantica*

L'aspetto semantico, e in particolare le implicazioni relative al significato delle Fondazioni di origine bancaria, ha alimentato, nel corso degli anni, un'estesa letteratura volta a collocare l'istituto all'interno di un quadro concettuale in grado di definirne i fondamenti ontologici ed i discendenti ambiti di operatività. *In primis* viene evidenziata la proiezione spiccatamente localistica dell'attività programmatica ed erogatrice delle Fondazioni, fortemente radicata sul territorio in virtù di una continuità storica con i luoghi delle comunità da cui hanno avuto origine e che ne configurano l'identità. Da tale proiezione discende la definizione della razionalità economica delle Fondazioni di origine bancaria, insita nel mandato a promuovere e a sostenere la produzione di beni pubblici locali di indubbia utilità sociale (Scandizzo, 1999). La locuzione "patrimonio finalizzato ad uno scopo" identifica tali istituti come un'organizzazione patrimonializzata e autogovernata le cui modalità di intervento principali risiedono nella erogazione di pubbliche utilità (Demarie, 2003). Il *mainstream* colloca le Fondazioni tra gli organismi del terzo settore. Secondo questa linea interpretativa, esperienze come quella delle Fondazioni di origine bancaria mostrano come ci sia spazio per organismi del terzo settore e come sia compenetrato il loro ruolo in una sorta di *welfare mix* (Cabasino, 2005). La presenza di organizzazioni operanti nel terzo settore viene spesso evocata ricorrendo alla teoria del fallimento dello Stato (Weisbrod, 1980, 1988) ed alla teoria del fallimento del contratto (Hansmann, 1980, 1996)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>) Nel modello di Weisbrod lo Stato non produce un volume ottimale di beni pubblici capace di soddisfare le necessità di tutte le fasce di cittadini. Tale carenza va ricondotta alla calibrazione delle politiche pubbliche sulle esigenze dell'elettore mediano, il che porta alla convergenza "verso il centro" dei programmi di governo dei candidati elettorali, convergenza che determina una conseguente parziale copertura delle esigenze espresse dai cittadini portatori delle posizioni più estreme. Nel modello di Hansmann, l'aspetto rilevante è quello dei fallimenti del contratto dovuti a specifiche asimmetrie informative tra produttori e consumatori di determinati beni. Ciò determina una struttura di incentivi tale per cui la massimizzazione del profitto induce un fornitore a ridurre i costi di produzione dei beni e dei servizi offerti, riducendone di conseguenza la qualità.

In entrambi i casi si parte dal riconoscimento dell'esistenza di disequilibri nella produzione di beni pubblici, che giustificerebbero la presenza di un terzo agente in grado di soddisfare i bisogni di una domanda eterogenea (nel modello di Weisbrod) e di inviare un segnale di affidabilità e trasparenza sul mercato in virtù del “*non distribution constraint*” (modello di Hansmann)<sup>3</sup>. In tal senso l'operatività delle Fondazioni, nei settori di intervento definiti dalla legge, è caratterizzata dalla presenza di *trust goods* (beni culturali, ricerca scientifica e sanità per citarne alcuni). L'assenza di fini di lucro, non in antitesi con una logica di ottimizzazione dell'intervento, costituisce un segnale di fiducia (*trust signal*) che le Fondazioni inviano al mercato nell'esercizio dell'attività istituzionale (Scandizzo, 1999).

Se è vero che le Fondazioni hanno ormai completato la loro trasformazione in enti non profit diventando una infrastruttura molto importante del terzo settore (Zamagni, 2007) altre configurazioni, non antitetiche a questa sono presenti nell'inquadramento concettuale delle Fondazioni tra le istituzioni intermedie. Con tale espressione si fa riferimento a quei corpi istituzionali che forniscono ai sistemi locali beni pubblici specifici (Arrighetti e Serravalli, 1999) collocandosi, come ci suggerisce la locuzione stessa, ad un livello intermedio tra l'azione esercitata dallo Stato e gli individui. L'importanza esercitata da tali corpi intermedi è, peraltro, enfatizzata dalla particolarità del modello economico italiano di sviluppo riconducibile ai distretti industriali.

In ogni modo è possibile affermare che le istituzioni intermedie (organizzazioni settoriali, banche locali, Fondazioni di origine bancaria, organizzazioni consortili ed associative non temporanee, agenzie locali etc.) concorrono e provvedono alla progettazione ed alla realizzazione di un insieme di beni pubblici selettivi. Tale categoria di beni è selettiva in quanto riguarda specifici soggetti destinatari e specifiche aree territoriali beneficiarie. “A tali soggetti, dunque, è demandata l'offerta localmente differenziata di beni pubblici, con l'effetto di condizionare la scarsità relativa di risorse locali specifiche” (Arri-

---

<sup>3)</sup> Entrambe gli approcci sono comunque oggetto di osservazioni critiche (Weiss, 1985; Bonetti e Mellano, 2004, Sacco e Zarri, 2006).

ghetti e Serravalli, 1999). Seguendo questa linea interpretativa, l'agire delle Fondazioni di origine bancaria si colloca ad un livello meso-istituzionale come risposta allo stretto dualismo micro-macro e come fattore determinante dei differenziali territoriali di sviluppo economico. Da ciò deriva una fondamentale implicazione: l'attributo intermedio assume peso e significato se definito in termini relazionali (Lanzalaco, 1999), da ciò discende che anche le Fondazioni di origine bancaria, secondo tale implicazione, sottendono un insieme specifico e territorialmente limitato di relazioni istituzionali con altri agenti locali (siano essi individui, enti locali, organizzazioni ed associazioni di varia natura). La questione rilevante è, dunque, qualificare l'insieme di tali relazioni per orientare il capitale relazionale delle Fondazioni verso traiettorie di sviluppo sostenibile in un sistema economico dinamico in transizione post industriale.

### *3. Una nuova stagione di sviluppo economico locale*

Nei modelli di sviluppo economico intervengono fattori sempre più complessi ed articolati che sono la diretta conseguenza delle nuove forme competitive presenti nelle economie avanzate. I fondamenti dell'economia post industriale sono costituiti soprattutto da grandezze prevalentemente immateriali come l'investimento in ricerca, la produzione di nuovi brevetti e la diffusione delle competenze nell'uso evoluto delle nuove tecnologie, e più fondamentalmente da tutti quei fattori che favoriscono l'orientamento all'innovazione, la produzione e la circolazione sociale delle conoscenze. Ma non emerge ancora con sufficiente chiarezza l'idea che per costruire tali processi evolutivi bisogna necessariamente attivare le condizioni contestuali che favoriscono la capacità individuale e sociale di pensare in termini innovativi. Ciò richiede un'estensione del concetto stesso di competitività: essere competitivi, oggi, significa creare forme socialmente sostenibili di motivazione individuale all'efficienza nell'uso delle risorse non soltanto materiali, ma anche e soprattutto informative e cognitive (Sacco, 2003). I nuovi paradigmi di sviluppo economico si fondano, dunque, sulla riformulazione di sistemi socio-produttivi orientati all'innovazione, nei quali gli agenti siano intrinsecamente motivati ad acquisire nuove conoscenze, sperimentare, mettere in atto

progetti cooperativi complessi, sviluppare forme di integrazione creative che alimentano la creazione del valore economico. Tali paradigmi si innestano su precedenti programmi di ricerca ed evidenze empiriche maturate intorno al ruolo esercitato da fattori come la struttura sociale d'origine, il tessuto istituzionale locale, il sistema di valori, la cultura locale (Bagnasco, 1977; Becattini, 1999; Bonomi 1997).

Il *fil rouge* che accompagna questi studi risiede nel trasferire l'attenzione dall'impresa, come unità di analisi a se stante, al luogo del quale essa fa parte, cioè all'ambiente socio-territoriale nel quale il processo produttivo si svolge. Secondo tale approccio, la pressione ambientale esercitata imprime in maniera unica e significativa delle connessioni tra le relazioni economico-produttive le relazioni socio-culturali. L'organizzazione di un tale sistema produttivo trova applicazione nell'unità d'analisi nota come il distretto industriale che ha caratterizzato il modello di sviluppo economico italiano e che è stato descritto da vari sociologi come modello organizzativo caratteristico del fenomeno della "Terza Italia" (Bagnasco, 1977).

Spinto dalle economie di localizzazione inerenti la concentrazione territoriale, tale modello di sviluppo economico si regge non soltanto sul capitale materiale ma anche (come sempre più accade nelle economie post-industriali avanzate) su vari tipi di capitale immateriale, molti dei quali (ed è questa la caratteristica più tipica del modello distrettuale) altamente specifici del contesto locale, e che vengono generalmente definiti "capitale marshalliano" (Sacco e Ferilli, 2006). La presenza di una comunità coesa, di valori pro-sociali e pro-attivi radicati nel contesto locale e negli individui, nelle imprese e nelle istituzioni si riflettono nell' "atmosfera industriale" che si viene a creare. Tale contesto favorisce la circolazione e la formazione della conoscenza attraverso i canali comunicativi socialmente codificati, sotto forma di informazioni esplicite, accessibili a tutti, ma anche, e soprattutto, attraverso modalità non tradizionali quali i canali della conoscenza tacita e dell'interazione diretta, dove le informazioni sono veicolate e interpretate in modo non formalizzato. Nella dinamica del distretto, questa modalità di scambio diviene talmente importante da poter essere considerata un "bene pubblico" parzialmente escludibile, non mediato dal mercato ma accessibile soltanto a chi ne

conosce i codici sociali di accesso (Sacco e Pedrini, 2003). Tutto ciò si traduce in un processo di apprendimento collettivo e interattivo (Camagni, 1991; Calafati, 2002) che secondo il paradigma economico-cognitivo favorisce i processi di acquisizione di conoscenza dinamica ai fini del vantaggio competitivo, grazie alla prossimità geografica e relazionale tra gli attori (Camagni e Capello, 2002).

L'agglomerazione spaziale delle attività produttive e il suo rapporto con i processi di sviluppo locale ha prodotto modelli di riferimento significativi anche nel contesto specifico dell'organizzazione territoriale della produzione e della fruizione culturale, dando vita a terminologie derivate come quella dei *cultural cluster* e dei distretti culturali (si veda Sacco e Pedrini, 2003 per una rassegna critica). La letteratura del settore è estesa ed è riconducibile ai primi interventi strategici di politica culturale urbana del Greater London Council degli anni '70. La prospettiva del distretto culturale, che inizialmente viene proposta come trasposizione relativamente acritica e banale del modello distrettuale al contesto culturale, si è sviluppata negli anni sino a definire un modello distrettuale evoluto nel quale il *genius loci* si manifesta non nella specializzazione mono-filiera ma nell'integrazione creativa di molte filiere differenti, e in cui la cultura non produce valore in quanto capace di produrre profitto (cosa che comunque accade, e in modo sempre più impressionante, nelle industrie culturali e creative delle economie post-industriali) ma perché aiuta la società ad orientarsi verso nuovi modelli di uso del tempo e delle risorse particolarmente favorevoli alla generazione di capacità competitiva intangibile. In uno scenario nel quale quest'ultima si lega sempre di più all'orientamento all'innovazione, il ruolo della cultura diviene quello di operare come agente sinergico che fornisce agli altri settori del sistema produttivo contenuti, strumenti, pratiche creative, valore simbolico ed identitario, e quindi in ultima analisi costituisce un canale diretto e importante di creazione di valore aggiunto (Sacco e Dragone, 2006).

I modelli evoluti di distretto culturale possono essere considerati come una sintesi originale di tre distinti approcci teorici: quello che riconduce lo sviluppo post-industriale alla localizzazione dei professionisti, del talento, della nuova classe creativa (Florida, 2002), quello che fa riferimento all'orientamento all'innovazione all'interno di

una competizione globale tra imprese localizzate (Porter, 1998, 2003-2004) e quello che si concentra sul ruolo determinante della capacizzazione e riorientamento motivazionale degli individui e delle comunità (Sen, 1994, 2002).

Secondo Richard Florida lo sviluppo economico si concentra dove sono presenti quelle che lui definisce le tre T: talento, tecnologia e tolleranza. A tali fattori è opportuno affiancare il ruolo di un orientamento strategico all'innovazione e lo sviluppo dei cluster analizzati da Michael Porter nella sua teoria del vantaggio competitivo localizzato. I cluster influiscono in diversi modi sulla competitività: favorendo lo sviluppo, la produttività e la flessibilità delle imprese esistenti sul territorio e stimolandone la capacità innovativa. Tuttavia la premessa vera di ogni sviluppo è costituita da una vasta diffusione sociale di "capacitazione", ovvero dell'espansione delle libertà reali di cui godono gli esseri umani attraverso lo sviluppo di capacità cognitive e motivazionali individuali che permettono l'elaborazione di stili di vita qualificanti e funzionali alla realizzazione di sé. La teoria delle capacitazioni può essere considerata una rivoluzione nel campo dell'economia, perché riesce ad inquadrare meglio lo scopo cui tendono tutte le attività economiche, che non è tanto quello di aumentare il reddito in sé, quanto quello di migliorare la qualità della vita tramite l'acquisizione di nuove risorse, non solo materiali ma anche immateriali, necessarie alla corretta definizione e al perseguimento di obiettivi individualmente e socialmente significativi. In tale contesto, il fattore reddituale assume un valore puramente strumentale e va quindi valutato in base alla sua capacità di tradursi o meno in benessere.

Per sintetizzare questo insieme complesso di fattori che stanno caratterizzando le nuove dinamiche di sviluppo locale centrate sulla cultura, occorre isolare le dimensioni strategiche che divengono rilevanti nel determinare il successo o il fallimento di uno specifico modello. Il distretto culturale, perciò, è caratterizzato da una qualche forma di combinazione creativa dei tre canali descritti, da cui è possibile identificare dodici azioni di policy che intervengono sui capitali che costituiscono il sistema locale. Le azioni di policy possono essere viste come strumenti di intervento per lo sviluppo del territorio, oppure come chiavi di lettura di un territorio per comprendere se in esso sono

identificabili azioni in essere, e per orientare il sistema alla realizzazione del distretto culturale evoluto. Ciò al fine di poter fornire uno strumento interpretativo e di intervento omogeneo sull'intero territorio e, al tempo stesso, articolato nelle possibili forme di azione che nel loro insieme accompagnano lo sviluppo post industriale del territorio tenendo conto di tutti gli aspetti che lo caratterizzano.

Le dodici policy sono:

- Qualità dell'offerta culturale: ossia la capacità di mettere in atto un'offerta culturale che coinvolge un contesto nazionale e internazionale e si conforma ai suoi standard qualitativi (QOC);
- Capacitazione e formazione della comunità: offerta sociale di opportunità di apprendimento e di costruzione delle competenze (CFC);
- Sviluppo imprenditoriale: processi di incubazione, avviamento e sviluppo di nuova imprenditorialità (SIM);
- Attrazione delle imprese e degli investimenti esterni: ovvero di risorse che permettono al sistema di fare affidamento su una base di risorse materiali ed immateriali sempre più ampia (AIE);
- Attrazione del talento: ovvero attrazione di asset di capitale intangibile (soprattutto umano) altamente qualificati e specifici (ATE);
- Gestione delle criticità sociali e dell'emarginazione: capacità di utilizzare la cultura come fattore di coesione sociale e di mediazione dei conflitti (GCS);
- Sviluppo del talento locale: capacità del territorio di creare opportunità sulla base del talento (STL);
- Partecipazione dei cittadini e della comunità locale: esistenza di meccanismi sociali di rafforzamento della motivazione all'accesso alle opportunità culturali e formative (PAC);
- Qualità della governance locale: capacità di pensare strategicamente e di organizzare/facilitare il processo di sviluppo locale da parte della pubblica amministrazione (QGL);
- Qualità della produzione di conoscenza: presenza di attività di formazione e ricerca di alto profilo nei campi della ricerca di base, applicata e del trasferimento tecnologico (QPC);
- Networking interno (locale): capacità di costruire e stabilizzare reti

locali attive e coese di operatori del territorio (NI);

- Networking esterno: capacità di costruire e stabilizzare reti sovra-locali, nazionali ed internazionali di operatori e territori (CNE).

Ognuna di queste azioni può essere raggruppata in sottoinsiemi, che ne sintetizzano le specificità:

- la qualità QOC, QGL, QPC
- lo sviluppo SIM, STL
- l'attrazione AIE, ATE
- la socialità GCS, CFC, PAC
- il networking NI, NE

Una attenta riflessione mostra come questa griglia strategica caratterizzi l'insieme dei fattori critici che permettono lo sviluppo dei distretti culturali evoluti e generalizzano le forme elementari di distretto prima descritte in un quadro concettuale più ampio e comprensivo. Nel nuovo contesto che si va definendo, una vera politica di sviluppo fondata sulla cultura, la creatività e la conoscenza deve arrivare a presidiare strategicamente ciascuna delle dodici dimensioni, soprattutto in un'ottica di medio-lungo termine. I risultati di queste politiche devono poi tradursi nella produzione/accumulazione di una specifica forma di capitale, di natura tangibile o intangibile, che costituisce a tutti gli effetti il deposito del valore prodotto dal territorio.

#### *4. Quale ruolo per le Fondazioni nei modelli di Distretto culturale evoluto*

All'interno del quadro appena tracciato, è possibile sviluppare una riflessione sul ruolo delle Fondazioni di origine bancaria all'interno dei nuovi modelli di sviluppo locale. La tradizionale vocazione filantropica e attenta anche alle micro-necessità del territorio ha portato in molti casi a modelli di intervento fortemente parcellizzati e caratterizzati più da un atteggiamento di risposta alle sollecitazioni provenienti dal territorio che da una visione strategica compiuta e organizzata per obiettivi. Se questo modello poteva avere una sua ragione di

essere in una fase nella quale la cultura costituiva un settore relativamente marginale per lo sviluppo competitivo del territorio, all'interno del nuovo contesto esso rischia di produrre forti criticità.

Nel nuovo contesto, per le Fondazioni si aprono infatti nuove possibilità, sia in termini di facilitazione e coordinamento dell'azione degli altri operatori locali, sia in termini di vera e propria leadership nell'individuazione e nell'implementazione di azioni e progetti dalla particolare rilevanza strategica alla luce della griglia concettuale delle dodici dimensioni sopra discusse (e quindi in primis con riferimento alla QGL che interessa il *modus operandi* vero e proprio delle Fondazioni). Di fronte alle crescenti difficoltà delle pubbliche amministrazioni e alla relativa frammentazione di un sistema produttivo caratterizzato dalla piccola-media impresa e quindi relativamente poco capace di mettere in atto processi di coordinamento sistemico e di investimento strategico a lungo termine, la peculiarità storico-istituzionale delle Fondazioni di origine bancaria nel contesto italiano costituisce uno dei nostri asset più rilevanti e preziosi nell'affrontare le nuove sfide competitive.

Uno degli aspetti più critici in questo senso è la necessità di interpretare l'azione delle Fondazioni in campo culturale in termini di qualità dell'offerta culturale (QOC), della ricerca e della produzione di conoscenza (QPC) intese come superamento di una visione di sostegno localistico fine a se stesso a favore di un confronto con i più alti standard di eccellenza nazionali ed internazionali, e con una conseguente presa d'atto della necessità di costruire un pubblico culturale e più in generale una società della conoscenza sempre più inclusiva, socialmente diversificata e solida. Di conseguenza si richiede un'attenzione sempre maggiore ai criteri di verifica *ex post* dell'impatto sociale e culturale delle iniziative messe in atto e finanziate negli esercizi precedenti, anche sulla base di stringenti benchmark con istituzioni analoghe e comparabili. Troppo spesso infatti il sostegno e la promozione delle attività culturali da parte delle Fondazioni di origine bancaria finisce per supportare sì il *genius loci*, ma senza che ciò produca degli effetti durevoli e delle trasformazioni strutturali profonde del sistema culturale - e quindi del sistema produttivo - locale. Diviene in particolare necessario elaborare delle strategie precise dal punto di vista della valorizzazione reale ma anche rigorosa del talen-

to e dell'imprenditoria culturale e creativa locale, come dell'attrazione del talento e delle risorse esterne. Bisogna superare le vecchie e sterili barriere mentali tra il culturale e il sociale, per capire che nel nuovo scenario i due aspetti sono facce della stessa medaglia: sempre più il disagio è il riflesso di una mancanza di opportunità di sviluppo umano, e sempre di più il sottosviluppo culturale è a sua volta il riflesso di criticità sociali mal comprese e male affrontate. E pertanto c'è bisogno, anche da parte delle Fondazioni, di una strategia di intervento basata soprattutto sulla capacità di cogliere le interdipendenze critiche tra le due dimensioni e di affrontarle in modo incisivo con azioni fortemente innovative.

C'è bisogno, infine, di lavorare, al di là di ogni retorica, sullo sviluppo delle reti cooperative locali e internazionali che permettono il coordinamento strategico agli attori all'interno del territorio e la loro capacità di dare vita a processi di cooperazione con attori e territori caratterizzati da dinamiche socio-economico-culturali simili o complementari: un aspetto centrale nelle politiche culturali europee, e in particolare nella logica di allocazione dei fondi strutturali, ma ancora mal compreso, o comunque interpretato in senso fortemente strumentale e opportunistico da molti territori. Le Fondazioni possono divenire, prima ancora che un soggetto erogatore, un luogo di elaborazione di quel pensiero strategico che è indispensabile per tradurre questa complessità, ormai ineludibile, in un progetto coerente di sviluppo del territorio, non in maniera competitiva ed esclusiva rispetto alle istituzioni pubbliche e agli altri soggetti privati, ma al contrario come elemento pro-attivo di cooperazione su larga scala. Questo ruolo è, di fatto, iscritto nella missione istituzionale delle Fondazioni così come si va riconfigurando ed aggiornando nei nuovi scenari, e rappresenta un'opportunità che non va elusa, nell'interesse della sostenibilità economica e sociale del nostro sistema paese, che continua a presentare elementi di criticità da non sottovalutare.

## Riferimenti bibliografici

- Amorosino S., Caprighione F., (1999) *Le Fondazioni bancarie*, Edizioni CEDAM, Padova.
- Arrighetti A., Serravalli G., (1999) (a cura di), *Istituzioni intermedie e sviluppo locale*, Donzelli, Roma.
- AA.VV., (2005) *Le Fondazioni e le Fondazioni di origine bancaria*, Accademia dei lincei, Bardi editore, Roma.
- Bagnasco A., (1977) *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.
- Becattini G., (2000a), *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Becattini G., (2000b), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di un'idea*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Bonetti A., Mellano M., (2004), "Il mito dei 'vantaggi comparati' delle Organizzazioni del terzo settore", in Schenkel M., Mellano M. (2004) (a cura di), *Le imprese del terzo tipo: economia e etica delle organizzazioni non profit*, Giapichelli Editore, Torino.
- Cabasino E., "Fondazioni di origine bancaria, beni culturali e sviluppo: approccio, strategie, professionalità", *Il Risparmio*, anno LV 4/05.
- Calafati A. G. (2002) "Apprendimento collettivo e sviluppo locale" in Camagni R., Capello R. (a cura di) (2002), *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- Camagni R., (1991a), "Local "milieu", uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space", in Camagni R. (a cura di) (1991b) *Innovation networks: spatial perspectives*, Belhaven-Pinter, London.
- Camagni R., Capello R. (a cura di) (2002), *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- Danzi L., Demarie M., (2003), "Fondazioni, una specie in via di estensione", *Il Ponte*, anno LIX, n. 5, maggio 2003, numero speciale su "Fondazioni bancarie tra autonomia privata e guida pubblica".
- Guzzetti G., (2005), "Le Fondazioni di origine bancaria: problemi e prospettive", rivista *Il Risparmio*, n. 1, 2005.
- European Commission (2006), *The Economy of Culture in Europe. Figel Report*, KEA European Affairs.
- European Council (2000), *The Lisbon Strategy*,
- Florida R., (2002), *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York.
- Florida R., Tinagli I. (2004), *Europe in the Creative Age*, Carnegie Mellon University, mimeo.
- Lanzalaco L. (1995), *Istituzioni, organizzazioni, potere. Introduzione all'analisi istituzionale della politica*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Marshall, A., (1920), *Principles of Economics*, Macmillan, 8° Edition, London.

- Porter M., "Cluster and the new economic competition", *Harvard Business Review*, November-December 1998, 77-90.
- Porter M. E., 2003, "Building the Microeconomic Foundation of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index", in the *Global Competitiveness Report 2002-2003*, World Economic Forum, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Santagata W. (2002), "Cultural district, property rights and sustainable economic growth", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 26(1), pp. 9-23.
- Sacco P. L. (2003), "Prendere la cultura sul serio? Essere competitivi nell'economia post-industriale", in Osservatorio impresa e cultura (a cura di), *Cultura e competitività. Per un nuovo agire imprenditoriale*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli.
- Sacco, P.L., Dragone, D. (2006), "Il futuro dell'economia della cultura. Ovvero: come e perché l'economia si sta 'culturalizzando'", in S. De Martin e P.L. Sacco (a cura di), *Il Cultural Planning: principi ed esperienze*, Carocci, Roma, 15-31.
- Sacco P. L., Pedrini S. (2003), "Il distretto culturale: mito o opportunità?", *Il Risparmio*, 51 (3), 101-155.
- Sacco P. L., Zarri L. (2006), "Perché esiste il settore non profit?", *Filosofia e Questioni Pubbliche*, vol. 11, pp. 43-70.
- Scandizzo P.L., (1999) "Governance, sviluppo e non profit: i settori di impegno delle Fondazioni bancarie", in *Sviluppo Economico*, Volume 3, Numero 2-3 maggio-dicembre 1999 pp. 9-27.
- Scott A.J. (2000) *The Cultural Economy of the Cities*, London, Sage.
- Tavano Blessi, G. (2003): "Creative milieu e competitività: un nuovo paradigma di sviluppo locale" in Osservatorio Impresa Cultura (a cura di), *Cultura e competitività. Per un nuovo agire imprenditoriale*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Throsby, D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge: UK
- Sen A. (1999), *Development as Freedom*, Oxford University Press, Oxford: UK.
- Weiss J.H., (1985), "Can Donations Reduce a Donor's Welfare?", *Public Choice*, 47, 2, pp. 337-347.
- Zamagni S. (2007), "Le Fondazioni bancarie, motore di progresso civile", *Il Risparmio*, anno LV 2/07, 47-61.

**GIROLAMO SCIULLO**

*Ordinario Diritto Amministrativo,  
Università degli Studi di Bologna*



### *1. Generalità: programmazione e gestione in tema di beni culturali*

Per delineare le possibili forme di intervento delle Fondazioni bancarie in tema di attività museali occorre prendere le mosse dagli artt. 112 e 115 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, come innovati dal D. Lgs. 156/2006.

Tali disposizioni, secondo una lettura largamente in circolo<sup>1</sup>, danno evidenza ai tre momenti che scandiscono idealmente il passaggio dall'indirizzo politico alla gestione operativa nel campo della valorizzazione dei beni culturali, e in particolare dei luoghi e istituti della cultura di cui all'art. 101 del Codice: la definizione delle strategie e degli obiettivi comuni della valorizzazione, riservata agli enti territoriali titolari dei beni da valorizzare; l'elaborazione e lo sviluppo della programmazione degli interventi da parte degli stessi enti, con l'eventuale concorso di soggetti privati non profit; la gestione, infine, dei servizi culturali ad opera degli enti pubblici proprietari ovvero di un terzo concessionario dei servizi, scelto mediante gara.

In particolare lo Stato e gli altri enti pubblici territoriali vengono anzitutto abilitati a concludere accordi per definire strategie e obiettivi comuni di valorizzazione e per elaborare i conseguenti piani strategici di sviluppo culturale relativamente ai beni di pertinenza pubblica. Gli accordi possono essere su base regionale o subregionale e promuovono l'integrazione, all'interno del processo di valorizzazione, delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati. Gli accordi possono riguardare anche beni di proprietà privata, con il consenso dei loro titolari (art. 112, comma 4, primo e secondo periodo).

Per l'elaborazione e lo sviluppo dei piani strategici di sviluppo culturale gli enti territoriali - tra cui il Mibac, secondo modalità da definirsi in sede regolamentare - possono anche costituire appositi soggetti giuridici, «nel rispetto delle vigenti disposizioni». A tali sogget-

---

<sup>1</sup>) Ad es. P. Carpentieri, *Ecco come è cambiato*, in *Leggi dell'arte. Rapporto annuale 2006*, in *Il Giornale dell'arte*, 2006, n. 253, 2.

ti sono ammessi a partecipare privati proprietari di beni culturali oggetto di valorizzazione e persone giuridiche private no profit (art. 112, commi 5 e 8).

Risultano stipulabili altresì accordi di portata minore: per regolare servizi strumentali comuni (ad es. la creazione di 'carte musei') o per istituire forme consortili non imprenditoriali per la gestione di servizi comuni (ad es. del servizio biglietteria) (art. 112, comma 9).

Nel complesso tali previsioni, pur non costituendo in assoluto delle innovazioni, danno rilievo a momenti significativi di un processo di valorizzazione compiutamente condotto.

Maggiori le novità per la gestione delle attività di valorizzazione, specificamente dei servizi culturali. Viene ribadita l'alternativa fra la gestione in forma diretta e quella in forma indiretta. Se ne precisano però i contorni: la prima è svolta da parte degli stessi enti titolari dei beni, eventualmente anche in forma consortile pubblica, attraverso strutture dotate di autonomia (art. 115, comma 2).

La seconda è attuata tramite la concessione a terzi, selezionati mediante procedure di evidenza pubblica (art. 115, comma 3). Rispetto al passato le variazioni sono rappresentate dalla considerazione, come gestione diretta, di quella attuata in forma consortile pubblica (in precedenza qualificata come indiretta) e soprattutto dalla menzione, come gestione indiretta, solo di quella attuata tramite concessione a terzi (mentre in precedenza veniva indicato anche il ricorso a soggetti costituiti o partecipati in misura prevalente dall'amministrazione titolare dei beni, cfr. l'originario art. 115, commi 2 e 3).

Risultano, inoltre, puntualizzati i rapporti con i concessionari: il contratto di servizio già previsto (precedente art. 115, comma 8) deve ora indicare i tempi e livelli dei servizi da erogare e la professionalità degli addetti. Inoltre, è specificato che l'inosservanza degli impegni assunti può comportare la risoluzione del rapporto concessorio (art. 115, comma 6, secondo periodo).

Viceversa, restano nella sostanza invariate la previsione secondo cui alla concessione delle attività di valorizzazione può essere collegata la concessione in uso «degli spazi necessari all'esercizio delle attività medesime» (art. 115, comma 8) - evenienza questa da considerarsi del tutto 'normale' nel caso di concessione dei servizi culturali, cfr. anche art. 115, comma 6, secondo periodo -, nonché quella per la quale i beni culturali conferiti o concessi in uso rimangono assoggettati al regime loro proprio e in particolare alla tutela esercitata dal Mibac (art. 116, primo periodo).

Merita di essere sottolineata la rimodulazione delle modalità di conferimento delle attività di valorizzazione, in particolare dei servizi culturali (compresi quelli aggiuntivi).

Ammettendosi la gestione 'diretta' solo da parte degli stessi enti titolari dei beni, singolarmente o in «forma consortile pubblica» e quella 'indiretta' tramite concessione a terzi scelti tramite gara, viene operata una restrizione di rilievo rispetto al passato: gli organismi di collaborazione pubblico/privato, che in precedenza potevano risultare affidatari diretti dell'attività di valorizzazione (a condizione che risultasse prevalente la partecipazione delle amministrazioni titolari dei beni, cfr. art. 115, comma 3, lett. a)), ora non sono esclusi in assoluto dalla possibilità di svolgere dette attività, ma rientrano tra i «terzi» cui le attività possono essere conferite a seguito di procedure di evidenza pubblica. In particolare ciò vale per i soggetti costituiti ai sensi dell'art. 112, comma 5, in vista della elaborazione di piani di valorizzazione.

Detto in altre parole, la novità introdotta - che si cela dietro la nuova dicotomia gestione diretta/indiretta - potrebbe essere riassunta in un'apertura alla concorrenza delle attività di valorizzazione (e in particolare dei servizi culturali), la gestione diretta o l'affidamento senza gara risultando ammesso soltanto nei casi in cui il soggetto pubblico provveda a svolgere l'attività con la propria organizzazione o la gestisca con altri soggetti pubblici in forma consortile pubblica. Nello stesso segno può essere altresì letta l'estensione agli enti locali della possibilità di utilizzo della concessione a terzi.

## *2. Il ruolo delle Fondazioni ex bancarie nella programmazione e nella gestione delle attività museali*

Alla luce dei dati normativi che si sono richiamati (e di altri presenti nel Codice) il ruolo delle Fondazioni ex bancarie è agevolmente delineabile.

Esse anzitutto possono partecipare in quanto organismi non profit ai soggetti costituiti dagli enti territoriali per l'elaborazione di piani strategici di sviluppo culturale (art. 112, commi 5 e 8), ossia sono in grado di concorrere alla programmazione attuativa delle attività di valorizzazione del settore culturale, per di più, come emerge dall'art. 112, comma 4, in un'auspicata ottica di integrazione fra le politiche pubbliche relative ai territori.

A tale attività programmatica ben possono collegarsi i protocolli d'intesa che l'art. 121 del Codice prevede che siano conclusi fra gli enti territoriali e le Fondazioni ex bancarie al fine di coordinare gli interventi di valorizzazione del patrimonio culturale e di garantire nel settore un equilibrato impiego delle risorse finanziarie disponibili. Al riguardo, per maggiori indicazioni, può rinviarsi a quanto espresso nella relazione svolta nel precedente seminario ACRI sul restauro<sup>2</sup>.

In secondo luogo le disposizioni del Codice supportano le scelte in concreto operate dalle Fondazioni ex bancarie, nel campo delle attività museali.

Le erogazioni a favore di dette attività possono rientrare nella sponsorizzazione di beni culturali di cui all'art. 120. La gestione di propri musei o collezioni e di connessi eventi espositivi risulta inquadrabile nella valorizzazione, ad iniziativa privata, di beni culturali di proprietà privata oggetto degli artt. 111 e 113. Mentre l'ipotesi di gestione di musei pubblici da parte delle Fondazioni ex bancarie o

---

<sup>2)</sup> *Restauro, tutela e valorizzazione dei beni culturali*, Relazione svolta al Seminario ACRI - Roma 24 gennaio 2007, par. 2.

delle loro società strumentali - in qualità di concessionarie di attività di valorizzazione - risulta riconducibile alla previsione dell'art. 115, comma 3.

*3. La possibilità che organismi misti, partecipati da Fondazioni ex bancarie, possano gestire musei pubblici*

La 'mappa' degli interventi delle Fondazioni ex bancarie nelle attività museali si completa considerando l'ipotesi in cui ai soggetti costituiti dagli enti pubblici per elaborare e sviluppare piani di valorizzazione (art. 112, comma 5) - e partecipati dalle Fondazioni ex bancarie - detti enti abbiano conferito in uso i beni culturali (musei) oggetto di valorizzazione, come ammesso dall'art. 115, comma 7. Il caso numericamente più rilevante è costituito da Fondazioni miste (possibili ex comma 8 della medesima disposizione) e ad esso nel prosieguo si farà riferimento specifico, anche se quanto si dirà varrà anche per gli altri soggetti misti di diritto privato costituiti dalle amministrazioni titolari di beni culturali da valorizzare.

Come già indicato, le Fondazioni miste costituite per elaborare e sviluppare piani di sviluppo culturale (art. 112, commi 5 e 8) possono, ai sensi dell'art. 115, comma 3, risultare concessionarie da parte delle amministrazioni cui i beni pertengono delle attività di valorizzazione, previo espletamento di procedure di evidenza pubblica<sup>3</sup>. Il problema che si pone è se tali Fondazioni, nel caso in cui siano divenute conferitarie dei beni da valorizzare ex comma 7 dell'art. 115, possano scegliere di gestire direttamente le attività di valorizzazione dei beni conferiti in alternativa all'affidarle in concessione a terzi, ipotesi quest'ultima espressamente prevista dall'art. 115, comma 3.

---

<sup>3</sup>) È appena il caso di rilevare che l'esclusione, posta dall'art. 115, comma 3, dalla possibilità di essere individuati come concessionari delle attività di valorizzazione è dettata per «i privati che eventualmente partecipano ai soggetti indicati all'articolo 112, comma 5» e non per i soggetti partecipati, né ad essi può essere estesa per via analogica trattandosi di una limitazione alla sfera di autonomia negoziale.

La lettera dei commi 2 e 3 dell'art. 115 non menziona tale possibilità. Sussiste però una serie di ragioni per ritenere che la non previsione non vada interpretata come esclusione, ma rifletta soltanto il caso ordinario della Fondazione non conferitaria dei beni. Invero, la tesi secondo cui la Fondazione conferitaria dei beni non possa provvedere in proprio alle attività di valorizzazione dei beni stessi incontrerebbe i seguenti rilievi:

L'affidare in concessione un servizio (come del resto un bene), piuttosto che gestirlo direttamente, costituisce in genere una scelta discrezionale e nel campo specifico delle attività di valorizzazione dei beni culturali comporta una «valutazione comparativa in termini di sostenibilità economico-finanziaria e di efficacia, sulla base di obiettivi previamente definiti» (art. 115, comma 4). In questo caso si tratterebbe di una scelta 'necessitata', anche in presenza di esiti contrari della valutazione operata.

Il conferimento in uso comporta per il conferitario appunto la possibilità dell'uso del bene, comprensivo concettualmente anche della gestione delle attività inerenti al bene. In questo caso si avrebbe un conferimento con 'divieto d'uso' (nel senso appena detto), non esplicitato dalla norma e perciò in contrasto con il principio di segno opposto desumibile dall'art. 113, comma 3, del D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 (d'ora in avanti Tuel), che vuole indicati tali casi.

Risulterebbe incomprensibile la ratio della previsione del conferimento. Vero è che solo nel caso del conferimento il beneficiario può procedere ad affidare in concessione a terzi le attività di valorizzazione. Tuttavia tale obiettivo non avrebbe richiesto la previsione del conferimento, giacché sarebbe risultato sufficiente prevedere che gli enti pubblici potessero assegnare al soggetto costituito il compito di espletare la gara per la scelta del concessionario.

Da ultimo, la Fondazione, in quanto entità di diritto privato, è in una posizione di autonomia civilisticamente intesa. Quando sia conferitaria del bene culturale, incontra limiti nell'attività volta alla sua valorizzazione - attività che è espressione di tale autonomia - solo se questi si desumono univocamente dalle disposizioni normative. In questo caso manca un divieto non solo esplicito, ma anche inequivocabilmente desumibile dal sistema, in ordine alla possibilità di procedere alla valorizzazione del bene.

Per tutti questi motivi è da pensare che la formulazione dell'art. 115, comma 2, disciplinante le ipotesi di gestione diretta, sia da reputarsi non tassativa e perciò tale da non escludere una sua interpretazione estensiva in grado di comprendere anche il caso in cui alle Fondazioni (e in genere ai soggetti costituiti ex art. 112, comma 5) sia stato conferito in uso il bene della cui valorizzazione si tratta.

L'esame appena condotto risulterebbe peraltro parziale se non si valutasse la compatibilità dell'ammessa gestione diretta con il quadro comunitario.

Contro l'ammissibilità della gestione da parte della Fondazione potrebbe essere mosso il rilievo che, se la Fondazione costituita per gli scopi di cui art. 112, comma 5, potesse provvedere, quando conferitaria dell'uso del bene culturale, alle attività di valorizzazione dello stesso bene e ai servizi aggiuntivi (ex artt. 115 e 117), si realizzerebbe a tappe successive un meccanismo di elusione delle regole comunitarie.

La fattispecie, però, è inquadrabile nel c.d. partenariato pubblico-privato istituzionalizzato (ossia in quello che si attua con la creazione di un'entità detenuta congiuntamente dal partner pubblico e da quello privato)<sup>4</sup>. La scelta del partner privato va operata attraverso il meccanismo dell'evidenza pubblica, perché prodromica alla creazione del soggetto misto e al conferimento ad esso di una missione duplice - elaborazione e sviluppo del piano (ex art. 112) e gestione delle attività di valorizzazione e dei servizi aggiuntivi (ex artt. 115 e 117) - e come tale in prevalenza riconducibile allo schema della concessione di servizio pubblico.

Il punto decisivo è costituito dal quesito se la scelta previa gara del partner privato dispensi l'amministrazione dal ricorrere alla procedura di evidenza pubblica ai fini del conferimento alla Fondazione

---

<sup>4</sup> Cfr. *Libro verde* relativo ai partenariati pubblico-privati e al diritto comunitario degli appalti pubblici e delle concessioni, COM (2004) 327 def., del 30 aprile 2004, punto 53.

mista dell'anzidetta missione. Sul piano meramente formale, invero, tale soggetto risulterebbe beneficiario di un'affidamento diretto (sicuramente non inquadrabile nell'istituto dell'*in house*, trattandosi di organismo misto) e quindi contrario al diritto comunitario.

Il quesito non è stato ancora affrontato dalla giurisprudenza comunitaria e ha trovato risposte contrastanti in quella italiana<sup>5</sup>. A mio avviso, se si muove dall'idea che la disciplina comunitaria in tema di appalti e concessioni persegue l'obiettivo della parità di trattamento fra gli operatori interessati degli Stati membri<sup>6</sup>, sembra potersi pienamente condividere la tesi<sup>7</sup> che ritiene sufficiente il ricorso all'evidenza pubblica per la sola scelta del partner privato, in presenza di condizioni che assicurino il legame funzionale fra tale scelta e la missione da affidarsi all'organismo misto (*focus* del contenuto della gara sulla missione da realizzare, durata della partnership commisurata alla durata della missione, non modifiche alle condizioni di partecipazione del privato nel corso della vita dell'organismo).

---

<sup>5</sup>) Cfr. Cons. Stato, Sez. V, 1° luglio 2005, n. 3672, in *Gior. dir. amm.*, 2006, n. 3, 294 (con nota di T. Bonetti), che parla di modello costituito dall'«affidamento diretto a società mista (con socio privato individuato in base a pubblica gara)» e, in senso opposto, TAR Lazio, n. 310/2066, cit., che ravvisa un'«incompatibilità di siffatto [diretto] affidamento, ovvero di una tale deroga [quella prevista dall'art. 113, comma 5, lett. b), Tuel], (non già con le direttive comunitarie, bensì) con le norme fondamentali del Trattato».

<sup>6</sup>) Cfr. Corte di giustizia CE, 11 gennaio 2005, *Stadt Halle e RPL Lochau*, causa C-26/03, punto 44, che indica la «libera circolazione dei servizi e l'apertura ad una concorrenza non falsata in tutti gli Stati membri» come obiettivo principale delle norme comunitarie in materia di appalti pubblici.

<sup>7</sup>) Cfr. M. Giorello, *L'affidamento dei servizi pubblici locali tra diritto comunitario e diritto italiano*, in Riv. Ital. Dir. Pubbl. Com., 2004, 940 ss.

**ARCHIVI E BIBLIOTECHE**

ROMA, 7 GIUGNO 2007



**LUCIANO SCALA**

*Direttore Generale per i Beni librari e gli Istituti culturali  
del Ministero per i Beni e le Attività culturali*



La Direzione Generale per i Beni librari e gli Istituti culturali, che ho l'onore di rappresentare nell'ambito del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, ha numerosi punti di contatto con l'attività della Commissione Beni Culturali dell'Acri.

Ascoltando alcuni interventi mi è sembrato di poter rilevare che la prima esigenza emersa è quella di fornirci di strumenti di conoscenza reciproca diversi dagli attuali. In alcune situazioni questa conoscenza o non c'è affatto o è casuale: si tratta di un nodo importante da sciogliere.

La Direzione Generale per i Beni librari e gli Istituti culturali non si è limitata a gestire le attività delle quarantasei biblioteche pubbliche statali, ma ha ritenuto che in un Paese così ricco di biblioteche (oltre quindicimila), distribuite su tutto il territorio, il suo ruolo fondamentale dovesse essere quello di monitoraggio e coordinamento dei progetti del settore bibliotecario, proposti anche da istituzioni non statali, avvalendosi, in questa operazione, delle più recenti tecnologie informatiche. Questo ha consentito, nel corso degli ultimi due decenni, di creare una serie di rapporti con istituti bibliotecari appartenenti a titolarità amministrative eterogenee, in primo luogo con gli Enti Locali, ma anche con i sistemi universitari, con gli Istituti di Ricerca pubblici e privati, con le Biblioteche Ecclesiastiche, ecc.

Il raccordo tra queste realtà ha consentito di percorrere un lungo cammino verso prospettive comuni e di grande interesse. In sintesi, oggi noi possiamo dire di aver realizzato insieme, con grande fatica, ma anche con grande soddisfazione, una rete di oltre tremila biblioteche che lavorano in sinergia all'interno di un sistema coordinato: il Servizio Bibliotecario Nazionale, che rappresenta una svolta nelle politiche bibliotecarie del nostro Paese. SBN ha ormai una grandissima diffusione e soprattutto una grande credibilità, che in ambito internazionale lo collocano in una posizione di primo piano.

Il servizio offre banche dati specializzate in varie materie, una decina di milioni di record, attivati con un ritmo di catalogazione di oltre 2 milioni e mezzo l'anno, e la localizzazione di oltre 50 milioni di documenti. Le cifre ruotano attorno ai 20/30 milioni di ricerche bibliografiche annuali, con una utenza straniera, in particolare statunitense, che si posiziona a poco meno del 50% degli accessi complessivi.

Su tutto ciò abbiamo innestato, negli ultimi cinque anni, con l'obiettivo di rendere coerenti le necessità espresse dal territorio, politiche e programmi di digitalizzazione che devono trovare un punto di sintesi in un insieme di linee programmatiche di più ampia portata.

Il processo di digitalizzazione ha compiuto un percorso che ci ha consentito di digitalizzare 50 mila documenti: sono ancora pochi, ma la digitalizzazione è assai più complessa e costosa della catalogazione. Le pagine digitalizzate (circa una decina di milioni) riguardano prevalentemente alcuni settori tematici che abbiamo ritenuto di voler privilegiare rispetto ad altri, come quelli della cultura scientifica (che rappresenta una certa novità in un ambito tradizionalmente molto attento alle "belle arti"), della cultura musicale del nostro Paese con una banca dati ricca di oltre 600 mila record, di grandissimo spessore internazionale, e un filone tematico che riguarda la cultura letteraria con dei risultati assai interessanti.

Tutto questo grazie agli accordi con istituti specializzati: ad esempio, la cultura scientifica vede come attore privilegiato, ma non unico, l'Istituto e Museo di Storia della Scienza di Firenze, che ha già creato una struttura conoscitiva e informativa di rilievo internazionale.

Tutti questi progetti nascono in un tessuto culturale di altissimo livello, quello del nostro paese, che ha spesso avuto il limite di produrre iniziative separate, prive di una politica coerente di finalizzazioni comuni e di standardizzazioni.

Il nostro intento, in questi ultimi anni, è stato quello di ovviare a questo limite, creando un coordinamento e unificando varie realtà e iniziative, ottenendo dei risultati che riteniamo siano di un certo peso.

Oggi esistono servizi grazie ai quali finalmente un cittadino italiano può avvalersi di banche dati da interrogare, può sapere dove si trova un documento, dove consultarlo, se può richiederlo in prestito. Può usufruire anche di una serie di servizi telematici: stiamo sperimentando, ad esempio, un servizio di e-commerce. In pratica, abbiamo avviato insieme alla Società Servizi Bancari una procedura che consente di acquistare, tramite Internet, con la carta di credito, una serie di documenti digitali, basandoci sul principio che tutto ciò che digitalizziamo è disponibile gratuitamente a bassa definizione, mentre è possibile acquistare gli stessi documenti ad alta definizione attraverso il pagamento on-line.

La maggior parte delle istituzioni non avrebbe la capacità di gestire questo tipo di attività per conto proprio, ma è in grado di farlo se lo condivide con altri.

Ho voluto offrirvi degli spunti di riflessione per sottolineare che, a mio avviso, sarebbe opportuno trovare delle sedi permanenti e stabili di incontro, di conoscenza reciproca, perché questo ci consentirebbe di mettere a fattor comune esperienze e proposte, tenuto conto dell'enorme patrimonio documentale posseduto dal nostro paese.



**MARIELLA GUERCIO**

*Ordinario Facoltà di Lettere e Filosofia  
Università degli Studi di Urbino, “Carlo Bo”*



## TUTELA E VALORIZZAZIONE DEGLI ARCHIVI AL TEMPO DI INTERNET: FINANZIAMENTI E PROGETTI SOSTENIBILI

### *1. Tutela e valorizzazione degli archivi: un binomio da ridefinire*

Riflettere sull'azione delle Fondazioni bancarie per la tutela, la conoscenza e la valorizzazione delle fonti archivistiche richiede una duplice e complessa analisi che solo in parte è stata affrontata dalla pur copiosa letteratura di settore. La difficoltà è soprattutto legata alla necessità di offrire un quadro coerente e convincente (per chi investe risorse finanziarie talvolta rilevanti), possibilmente integrato, di obiettivi, metodi e strumenti capaci di rispondere a una molteplicità di punti di vista e di esigenze, in particolare all'utilizzo normalizzato di strumenti informatici per la descrizione e la fruizione degli archivi e a un'adeguata considerazione delle criticità organizzative e finanziarie che gli interventi di recupero e valorizzazione degli archivi comportano per la mole dei patrimoni accumulati e per la quantità delle richieste di intervento avanzati dagli enti che li possiedono. Una riflessione sufficientemente onnicomprensiva, ma non generica, deve inoltre concentrarsi sul nodo fondamentale del rapporto tra tutela, conservazione e valorizzazione o - più specificatamente - sui modi opportuni per coniugare valorizzazione e digitalizzazione delle fonti archivistiche all'interno di un sistema coerente di politiche per la conservazione. Un interrogativo di grande impegno, su cui in questi anni molto si è scritto, ma su cui troppo incerte sono ancora le conclusioni e che a sua volta apre numerosi altri spunti di discussione, in merito ad esempio ai modi concreti con cui le tecnologie possono essere impiegate per sostenere e facilitare la fruizione, allargare il pubblico degli archivi, moltiplicarne gli usi in modalità compatibili con le esigenze della tutela.

I progetti di digitalizzazione delle fonti e gli interventi di recupero del patrimonio in termini di ordinamento e inventariazione non sono quasi mai accompagnati - ancora oggi - da una valutazione di impatto degli investimenti e di verifica della qualità e sostenibilità dei progetti medesimi, nonostante la ormai pluridecennale esperienza maturata dalle istituzioni pubbliche e private in questo ambito. Il semina-

rio costituisce quindi una preziosa occasione per allargare la riflessione su aspetti finora ignorati e sui nodi intricati e intriganti che legano l'innovazione tecnologica allo sfruttamento del patrimonio culturale di natura documentaria anch'essi del tutto trascurati nel dibattito pur acceso che ha accompagnato i progetti di informatizzazione del patrimonio medesimo a livello nazionale.

Nel campo specifico delle fonti archivistiche, in particolare, l'assenza di un interesse diretto del mercato e, quindi, di stimoli e occasioni concrete, ma anche la prolungata penuria di risorse finanziarie (con la sola eccezione di quelle messe a disposizione, in questi anni sempre più copiosamente, proprio dalle Fondazioni di origine bancaria) sono all'origine di un ritardo ulteriore che ha finito per pesare sulla qualità (oltre che sulla quantità) degli interventi e ne ha alimentato la frammentarietà e la parzialità, con effetti tanto più gravi quanto più si è prolungata questa fase di "impoverimento" delle istituzioni culturali e di svuotamento della funzione pubblica a sostegno della conservazione stessa di quei beni.

Non è un caso quindi che la questione sia posta all'ordine del giorno oggi e a cura degli attori più presenti in questo ambito, gli unici che hanno assicurato continuità agli interventi a sostegno degli archivi in questo ultimo decennio, le citate Fondazioni, a prescindere dalla specifica natura di questa presenza rispetto al patrimonio su cui investono (quello delle Fondazioni medesime in quanto depositarie degli archivi degli enti promotori o quello relativo alle istituzioni del territorio di riferimento).

Coerentemente con quanto fin qui sottolineato, le considerazioni che seguono si concentrano sulla definizione dei parametri che una politica di recupero del patrimonio archivistico deve rispettare al fine di assicurare, anche mediante l'impiego degli strumenti di innovazione tecnologica, qualità, coerenza e sostenibilità degli interventi. Meriterebbe un approfondimento ulteriore (da rinviare eventualmente a una specifica futura iniziativa seminariale di natura interdisciplinare) il tema specifico della valorizzazione del patrimonio archivistico rispetto ai compiti, agli obiettivi e alle emergenze della tutela e delle politiche conservative in senso stretto, anche alla luce del dibattito che si è acceso in questi anni sul contrasto - meno drammatico, ma comunque presente, se le risorse sono gestite correttamente - tra frui-

zione di mercato, produzione culturale e conservazione del bene.

Le riflessioni qui presentate in parte derivano dal lavoro che un gruppo di esperti ha recentemente condotto su questo tema per le Fondazioni bancarie bolognesi (la Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna e la Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna), in parte si sono arricchite delle indicazioni emerse nel corso del seminario grazie alla illustrazione delle numerose e proficue esperienze maturate in questi anni da parte delle Fondazioni e istituzioni presenti.

Il nodo che - come si è detto - ha bisogno di un chiarimento non più rinviabile, anche alla luce della riforma del Titolo V della Costituzione del 2001 e delle conseguenti disposizioni presenti nel Codice dei beni culturali del 2004, riguarda il rapporto tra conservazione, tutela e valorizzazione.

Conviene quindi partire (non tanto per raggiungere in questa occasione quel grado di chiarezza e di approfondimento di cui pur si sente l'esigenza, quanto per disporre dei termini essenziali di riferimento) proprio dal Codice dei beni culturali e dalle sue indicazioni espresse negli articoli 3, 6 e 29:

- “La tutela consiste nell’esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette, sulla base di un’adeguata attività conoscitiva, ad individuare i beni costituenti il patrimonio culturale ed a garantirne la protezione e la conservazione per fini di pubblica fruizione” (articolo 3),
- “La valorizzazione consiste nell’esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale” (articolo 6).
- “La conservazione del patrimonio culturale è assicurata mediante una coerente, coordinata e programmata attività di studio, prevenzione, manutenzione e restauro” (articolo 29).

È utile sottolineare che tutte le definizioni citate affermano la necessità di condurre attività di conoscenza e studio del patrimonio come requisito per l’esercizio stesso della funzione prevista, così come è

esplicita la sostanziale interrelazione tra i termini in questione: la tutela garantisce la conservazione e la fruizione grazie a strumenti di conoscenza; la conservazione fondata su attività di studio è il presupposto per la fruizione, mentre la valorizzazione promuove la conoscenza ma sostiene anche gli interventi di conservazione. Sebbene i legami tra i concetti siano evidenti e innegabili, né le disposizioni né la letteratura specialistica hanno avuto la capacità di investigare con sufficiente ampiezza e soprattutto concretezza la natura specifica delle conoscenze e dei saperi che sono necessari per sviluppare e gestire con continuità tali funzioni e soprattutto integrarle con un'azione efficace e sostenibile.

Per i tecnici del settore, in particolare per quelli che lavorano nelle istituzioni di tutela, è tradizionalmente molto chiaro il significato del termine conoscenza se riferito a una fonte archivistica funzionale a esigenze di protezione, conservazione e fruizione; altrettanto solida è la consapevolezza (pur tuttavia ancora troppo generica e non accompagnata - anche nei processi formativi dei nuovi professionisti - da un bagaglio di strumenti operativi di sviluppo) delle implicazioni teoriche e applicative che ne derivano anche nel caso in cui ci si avvalga di tecnologie dell'informazione e della comunicazione per moltiplicare e qualificare i risultati dell'azione conoscitiva. Tale consapevolezza è condizione necessaria (ed è bene quindi che chi opera nel settore disponga di metodologie e saperi consolidati), ma non è tuttavia un requisito sufficiente a garantire oggi, nelle condizioni organizzative ed economiche date, l'efficacia delle iniziative sia di tutela che di valorizzazione per la quale si richiedono ulteriori competenze non sempre disponibili e assai poco sostenute da adeguati e tempestivi interventi di istruzione, come si avrà modo di sottolineare in seguito. In prima istanza, è infatti necessario ricordare che il sistema della tutela e della conservazione - quindi anche della conoscenza e della fruizione che ne derivano - è profondamente mutato e quel che si poteva dare per acquisito fino a un decennio fa richiede ora una nuova, più complessa e impegnativa, valutazione. Si sono infatti profondamente trasformati e soprattutto complicati gli assetti che caratterizzano oggi la tenuta e la gestione del patrimonio culturale, in campo archivistico con effetti ancor più significativi che in altri ambiti per la ricchezza delle fonti, la loro pervasività, il crescente

allargamento degli interessi che talvolta si traduce in una vera e propria diversificazione dei processi e degli strumenti di gestione. Si tratta di un fenomeno tutt'altro che lineare, positivamente connotato dalla moltiplicazione degli operatori, ma anche contraddittoriamente caratterizzato da spinte alla frammentazione, dall'indebolimento crescente dei controlli, dalla carenza di personale e, molto spesso, dalla caduta di interesse da parte degli stessi responsabili delle politiche culturali degli enti di conservazione e tutela.

Si è, ad esempio, determinato un nuovo rapporto centro-periferia grazie allo sviluppo di un reticolo di istituzioni e soggetti operativi nelle attività dirette di conservazione (si pensi alla presenza crescente e concreta di centri nati in ragione dell'acquisizione e tenuta dei patrimoni documentari delle stesse Fondazioni di origine bancaria, o di grandi imprese - quali la Fondazione IRI, la Fondazione Ansaldo -, ma anche degli istituti storici per la resistenza e delle associazioni costituite per la valorizzazione delle fonti archivistiche dei partiti politici e delle categorie sociali, di personalità della cultura e della ricerca). Questo nuovo reticolo presenta livelli diversi di integrazione e cooperazione con l'amministrazione archivistica che fa capo al Ministero per i beni e le attività culturali, che comunque è sempre presente e opera costantemente, sia pure a ranghi ridotti e senza risorse, al fine di assicurare qualità e coerenza dei processi conservativi, ma anche a livello territoriale in rapporto alle Regioni che hanno - almeno in parte e con gradi diversi di impegno - avviato programmi di sostegno e coordinamento.

Hanno altresì preso vita nuove forme di investimento culturale non più solo circoscritto territorialmente, ma sempre più spesso di dimensione globale come nel caso degli interventi finanziari di alcune Fondazioni di origine bancaria o dei programmi della Commissione europea, ma anche - grazie a un uso sostenuto di ICT - attraverso la diffusione di archivi digitalizzati destinati presto a trasformarsi in veri e propri depositi digitali fisicamente delocalizzati ma non per questo meno rilevanti per la storia di una comunità e di un territorio.

Questo processo, che ha ormai una storia rilevante alle spalle, ha contribuito a produrre trasformazioni significative - peraltro originate anche da altri fattori che qui non è possibile esaminare, quali il mutamento degli interessi della ricerca storica, il cambiamento progressivo

dell'utenza tradizionale degli archivi, le nuove valenze in termini di trasparenza e di accesso che la produzione documentaria di uno Stato democratico ha ormai assunto - nelle stesse strutture di base della conservazione del patrimonio archivistico misurabili in termini di

- perdita di centralità della funzione statale rispetto agli sviluppi reticolari ora ricordati e alle nuove forme di collaborazione solo in parte evocate dal termine (ormai già abusato e spesso mal impiegato) di sussidiarietà,
- crescente policentrismo della conservazione che nelle sue forme più esasperate rischia di produrre quella frammentazione eccessiva prima ricordata e il pericolo concreto di dispersione, oltre a sprechi di risorse allorché queste non siano più finalizzate agli obiettivi primari della "difesa degli archivi", alla loro salvaguardia e conoscenza, bensì alla sopravvivenza o alla rivalutazione delle istituzioni e dei centri medesimi che per quei fini sono nati o ad essi fanno riferimento principale nei documenti fondativi.

In questa situazione la ricordata penuria di risorse rischia di rendere definitivamente ingovernabile una situazione già grave, anche se la crescita di interesse e di nuovi spazi istituzionali per la memoria archivistica potrebbe invece creare - grazie ad adeguate e sistematiche politiche di valorizzazione - nuovi strumenti e significative occasioni di sostenibilità di quel policentrismo istituzionale che pur ha costituito nei decenni passati un vanto della nostra ricca tradizione storica e archivistica.

## *2. Tutela e valorizzazione degli archivi: i requisiti per l'integrazione e la convergenza*

Garantire che la tutela sia parte implicita o se necessario addirittura esplicita di qualunque processo di valorizzazione delle fonti documentarie non è un obiettivo scontato, innanzi tutto perché il legislatore ha voluto distinguere i due compiti, affidando il primo allo Stato e rinunciando a definire regole e direttive per l'esercizio del secondo, ma anche perché mancano competenze ed esperienze qualificate,

linee guida interne alle strutture e strumenti di analisi e monitoraggio. La carenza non riguarda solo il patrimonio archivistico, come ha ricordato Salvatore Settis in alcuni recenti interventi su importanti quotidiani nazionali e come emerge anche da alcune proposte di riforma del Ministero per i beni e le attività culturali che prevedono la creazione di una task force (alcuni vorrebbero addirittura dar vita a una direzione generale) che supporti le tradizionali istituzioni di tutela e conservazione negli interventi di valorizzazione riconoscendola ormai una componente necessaria di qualunque investimento conservativo, ma anche confermando il ritardo accumulato.

È evidente quindi - ed è da tutti sostanzialmente riconosciuto - che tutela e valorizzazione devono potersi e sapersi coniugare in forme ancora da definire ma che alcuni progetti hanno già cominciato a prefigurare in modo innovativo: ad esempio nel caso della gestione dei diritti di immagine un progetto di promozione dovrebbe essere capace di gestire le scelte di riuso condividendo le responsabilità con chi esercita la tutela e/o la conservazione del bene e assicurando forme adeguate di re-investimento delle risorse recuperate.

Pur non approfondendo le specifiche e molteplici criticità gestionali che tali problematiche presentano, si ritiene utile in questa sede richiamare l'attenzione su quegli aspetti tecnici che - peraltro non da oggi - implicano un approfondimento tecnico e organizzativo e che, se ben affrontati, potrebbero facilitare l'avvio di una rigorosa e non episodica politica di valorizzazione del patrimonio culturale di natura archivistica, capace di richiamare risorse nuove anche a fini di mantenimento dei beni:

- la definizione di parametri di selezione e criteri di priorità degli interventi di valorizzazione in termini di qualità e rappresentatività,
- l'individuazione di una metodologia scientifica rigorosa per una descrizione del patrimonio coerente con obiettivi di divulgazione, ancorché naturalmente con le esigenze conoscitive che la tutela richiede,
- la risoluzione (idonea a salvaguardare la memoria storica delle comunità nazionali e locali) del rapporto pubblico-privato in riferimento sia alla "liquidità" e alla "dinamicità" dei processi di priva-

tizzazione che alla gestione del diritto pubblico alla conoscenza e al riuso.

Sul primo punto (parametri di selezione e priorità) è evidente che il successo di una politica generale di valorizzazione richiede l'adozione di una visione strategica che assicuri:

- rilevanza e continuità degli investimenti,
- sistemi in grado di produrre massa critica e modelli di cooperazione,
- superamento della frammentazione e degli interventi a pioggia (senza escludere del tutto iniziative circoscritte e di qualità),
- sostegno continuativo delle esigenze conservative, ad esempio privilegiando il patrimonio a rischio (non necessariamente il patrimonio più antico, ormai largamente censito e conosciuto e ben conservato in depositi idonei e con strumenti descrittivi sufficientemente analitici), tra cui in particolare le fonti documentarie del Novecento, gli archivi economici (con specifico riferimento alla documentazione delle piccole e medie imprese, degli archivi di impresa nei casi di privatizzazione e fusione, più a rischio perché conservati dalle nuove entità soprattutto per esigenze finalizzate al sostegno delle nuove identità), la documentazione degli individui e delle famiglie, il patrimonio audiovisivo e fotografico, la documentazione della ricerca scientifica, paradossalmente la documentazione di amministrazioni pubbliche, soprattutto nei casi in cui la proliferazione documentaria ha assunto la dimensione di un'emergenza nazionale (ad esempio gli archivi della giustizia).

In termini di priorità, in questa fase caratterizzata da carenze concettuali e quindi bisognosa di ricerca e sperimentazione, è essenziale che i progetti da sostenere implicino:

- l'uso innovativo delle tecnologie e nuovi modelli di gestione (ad esempio depositi digitali regionali, depositi intersettoriali, creazione di centri polivalenti e specializzati di conservazione, documentazione, valorizzazione), in grado di far crescere e maturare idee e competenze, veri e propri "cantieri di lavoro" per una nuova forma di amministrazione del patrimonio culturale nazionale,
- iniziative di formazione avanzata destinate a riqualificare il perso-

nale che già opera nelle strutture di tutela e nella professione e a creare nuovi profili di operatori che dispongano di conoscenze tecniche e organizzative coerenti con gli attuali continui processi di trasformazione dei modelli e di evoluzione delle conoscenze,

- servizi duraturi di consultazione (depositi archivistici, sistemi descrittivi condivisi, portali di facile navigazione).

È altrettanto rilevante in questo nuovo contesto garantire la modularità e la sostenibilità dei progetti, favorire la digitalizzazione di archivi sulla base di valutazioni tecniche idonee, ad esempio - nel caso di fonti rilevanti sul piano culturale e storico destinate a un pubblico ampio e diversificato ma spesso prive delle condizioni minime di accesso e/o ad alto rischio conservativo - integrando la semplice riproduzione digitale dei documenti con servizi innovativi di guida e supporto alla consultazione e sostenendo iniziative di ricerca storica coordinate sul territorio.

La qualità degli interventi in termini di metodologia e di gestione archivistica rinvia peraltro a una definizione articolata di regole che potrebbero utilmente tradursi in linee direttive di riferimento generale per chi intenda sostenere seriamente un sistema di interventi sul territorio in alternativa alla tradizionale politica dei finanziamenti a pioggia. Un buon esempio è quanto hanno proposto in questi mesi, nel progetto ricordato in precedenza, le Fondazioni di origine bancaria bolognesi affidando a un gruppo di esperti la stesura di un documento programmatico e di indirizzo generale finalizzato a guidare le iniziative future dei due enti a sostegno degli archivi della città. Il documento in questione ha in particolare sottolineato la necessità di

- sviluppare adeguatamente progetti di riuso,
- sostenere la cooperazione tra istituti dello stesso ambito settoriale o geografico e tra istituti di tutela, enti di valorizzazione e finanziatori,
- affrontare per tempo e con sistematicità e competenza gli investimenti e i nodi relativi alla digitalizzazione che già è in atto (assicurando la conservazione e la fruizione dei progetti già realizzati) e a quella prevista per il futuro (sia dei nuovi progetti di digitalizzazione da sviluppare secondo standard di qualità sia delle fonti born

digital per le quali devono prevedersi sistemi idonei di conservazione),

- definire modalità di intervento archivistico differenziate sulla base di criteri coerenti con le condizioni di conservazione e con la natura del patrimonio distinguendo tra ordinamento e inventariazione sommaria per fondi del tutto privi di strumenti di consultazione, inventariazione analitica solo per fondi di particolare significato o per serie la cui natura richieda una descrizione di dettaglio, digitalizzazione di serie archivistiche di particolare rilevanza o di uso frequente, lavori di indicizzazione e valorizzazione dei contenuti specifici (ad esempio gli authority file dei soggetti produttori) con l'obiettivo di assicurare una fruizione arricchita e facilitata.

Il documento in questione ha voluto affrontare in modo specifico le garanzie di qualità che gli interventi di automazione degli archivi devono garantire anche in termini di servizi aggiuntivi. Si tratta peraltro di considerazioni presenti in molti delle esperienze illustrate nel corso del seminario. Nel caso del progetto bolognese si è ritenuta di grande rilevanza la costruzione di un portale per gli archivi. Lo sviluppo di ambienti web dedicati alla valorizzazione del patrimonio archivistico - se condotto con coerenza e continuità - costituisce infatti un'occasione di raccordo e snodo fra sistemi informativi diversi con riferimento a un'area geografica, a un settore di intervento, a gruppi di istituzioni. Contribuisce inoltre a diversificare l'utilizzo delle fonti (anche mediante una larga diffusione dei risultati e lo sviluppo di funzioni innovative di ricerca e orientamento), alla crescita culturale degli operatori e all'ampliamento di un'utenza che nel caso degli archivi ha sicuramente bisogno di forme di assistenza e mediazione complesse, ancora più impegnative se condotte in modalità telematica.

In particolare il portale bolognese intende presentarsi come una vera e propria interfaccia comune fra l'insieme degli archivi del territorio e il loro pubblico "o meglio i loro diversi pubblici, effettivi o potenziali", assicurando:

- informazioni essenziali relative ai soggetti conservatori degli archivi, alla descrizione dei fondi e dei soggetti produttori,
- componenti informative integrative, ad esempio sui contesti politi-

- co-istituzionali e amministrativi, sui contesti organizzativi e associativi, sulle fasi storiche rilevanti per la ricerca,
- servizi multimediali avanzati e di approfondimento per specifiche aree informative e di servizio (attività didattiche, divulgative-espositive, celebrative, ecc.),
  - collegamenti interattivi a siti di interesse nazionali e internazionali (aggiornati e verificati periodicamente).

È inutile sottolineare che obiettivi così ambiziosi, che il progetto bolognese condivide con gran parte delle esperienze più innovative presentate nel seminario, richiedono, oltre alle condizioni già ricordate, nuove capacità di produzione della conoscenza, tra cui la definizione di una vera e propria strategia di comunicazione che sappia coniugare:

- efficacia e semplicità in relazione alle diverse tipologie di utenti,
- modalità di interazione differenziate per le diverse componenti del pubblico (studiosi e ricercatori di professione, pubblico amatoriale, insegnanti e studenti delle scuole, specifiche categorie di ricercatori, quali studiosi di architettura, di genealogia, ecc.),
- sviluppo di servizi specifici coerenti con la natura dell'archivio e le caratteristiche del territorio e del dominio settoriale di riferimento,
- chiarezza espositiva nella indicazione delle fonti, nella eventuale esemplificazione dei servizi offerti e nei percorsi di ricerca.

Ancora una volta, insomma, emerge con chiarezza che l'informatizzazione, modificando la possibilità stessa di trasmissione e di riproduzione dei beni, ovvero del loro consumo, offre incredibili e ancora in parte inesplorate potenzialità (in alcuni casi anche in termini di qualità), ma richiede altrettanti investimenti soprattutto in termini di personale altamente qualificato (operatori sul territorio preparati a utilizzare strumenti descrittivi normalizzati, gruppi di lavoro redazionali professionalizzati, sia per quanto riguarda le capacità di controllo, coordinamento e valutazione della qualità dei contenuti, sia con riferimento alla elaborazione di materiali didattici e di divulgazione). Anzi, a parere di chi scrive, è proprio su questo aspetto, la presenza continuativa di figure professionali competenti, aggiornate

e quindi potenzialmente creative, che si gioca la vera scommessa per la salvaguardia delle memorie documentarie e, in generale, del patrimonio culturale del Paese intesa non solo come protezione passiva, ma anche come occasione di crescita e di sviluppo grazie alla presenza di strumenti e modalità nuovi di fruizione in grado di esplicitare il valore sociale della memoria storica attraverso la sua frequentazione consapevole.

**MARIA GRAZIA PASTURA**

*Direttore Archivi non statali,  
Direzione Generale Archivi del Ministero  
per i Beni e le Attività culturali*



Il nostro Presidente propone di svolgere, a commento degli argomenti e delle riflessioni scaturiti dalle relazioni della mattinata, alcuni temi, tutti interessanti, sui quali mi accingo a mia volta a soffermarmi. Ma prima vorrei riprendere il discorso di Mariella Guercio sul deficit culturale dal quale sarebbe affetto il più gran numero di quanti operano con responsabilità istituzionali nel settore dei beni culturali, con una notazione che coinvolge anche la mia personale esperienza.

Il tema della tutela, conservazione e valorizzazione come trinomio inscindibile è posto per la prima volta dal decreto legislativo 490 del 1999, testo unico dei beni Culturali, che fece della valorizzazione la punta avanzata dell'opera di tutela e conservazione: conservare per valorizzare e, per contro, conoscere e far conoscere per meglio tutelare. Per la prima volta il testo unico disciplinò, ad esempio, la "catalogazione" e stabilì a carico dello Stato, come pure delle Regioni, l'onere della costituzione di reti informative per la valorizzazione del patrimonio culturale.

Il codice dei beni culturali (decreto legislativo 42 del 2004) disciplina il tema della valorizzazione nella prospettiva della separazione delle due funzioni - tutela e valorizzazione - in ossequio ad una norma di rango costituzionale introdotta nell'ordinamento italiano dalla legge di riforma del Titolo V della Carta costituzionale (legge costituzionale n. 3 del 2001), stabilendo anzitutto un collegamento reciproco fra le due funzioni e dedicando un intero libro alla valorizzazione, che deve peraltro essere assolutamente rispettosa delle norme della tutela, ma anche un'occasione di cooperazione interistituzionale e di costruzione, intorno al patrimonio culturale, di una vasta rete informativa.

Negli ultimi cinque anni, l'uso delle tecnologie informatiche per l'inventariazione, introdotto nei primi anni Novanta per fini gestionali, e cioè per la creazione della carta del rischio del patrimonio culturale, in vista dell'apertura delle frontiere dei paesi membri dell'Unione europea, è divenuta la modalità generalmente usata anche per la comunicazione del patrimonio archivistico: siamo la branca dell'amministrazione che ha più siti web e più sistemi di descrizione in rete. Io stessa, che sono un'archivista di lungo corso, sono anche la responsabile di uno di questi, cioè del sistema informativo che descrive in rete il patrimonio archivistico non sta-

tale, meglio noto con l'acronimo di SIUSA.

Ma, per l'esperienza che ho del nostro ambiente, posso dire che ci vuole tempo ad aggiornare il proprio bagaglio, non tanto di competenze quanto di attitudini, rispetto a una cultura della conservazione fine a se stessa, che ha per lungo tratto accompagnato il nostro cammino di conservatori. Noi eravamo gli angeli custodi di un patrimonio prezioso, la cui valorizzazione era una prospettiva non necessariamente praticata.

Le cose stanno rapidamente cambiando, e si sta inverando il sogno vagheggiato più di 60 anni or sono da un grande storico francese, March Bloch, il quale scriveva nel suo prezioso libretto pubblicato postumo, significativamente intitolato "Apologia della storia", che "la nostra civilizzazione avrà realizzato un immenso progresso il giorno in cui la dissimulazione (qui si riferisce al "segreto" diplomatico, d'affari, di famiglia, che distrugge e tiene nascosti gli archivi) lascerà il posto al gusto per l'informazione, cioè necessariamente al gusto per gli scambi di informazioni".

E questa riflessione mi dà anche il destro per un'altra annotazione, su come mutano nel tempo le prospettive in cui si muovono i vari soggetti coinvolti nell'impresa della conservazione e tradizione del patrimonio culturale.

Nello scorcio degli anni Novanta è stato riorganizzato il Ministero per i Beni Culturali, divenuto Ministero per i beni e le attività culturali. Il DPR 368 del 1998 introdusse, come una delle possibili opzioni a disposizione del Ministero stesso per il perseguimento dei propri fini istituzionali, l'istituzione di Fondazioni o associazioni, oppure la partecipazione a Fondazioni e associazioni già costituite per fini statutarie compatibili con la missione istituzionale del Ministero stesso. La formula ha poi avuto molta fortuna sul piano della previsione normativa, tanto da essere inserita nel codice; non altrettanto sul piano delle realizzazioni concrete. Allora ero vice capo dell'ufficio legislativo del Ministro per i beni e le attività culturali, e capo dell'ufficio legislativo era Marcello Pacini. Si stava lavorando alla proposta di una bozza di quello che poi divenne il testo unico sopra ricordato, ma si stava anche studiando una modalità per dare corpo a questo nuovo strumento di promozione e di valorizzazione che dovevano essere le Fondazioni, stendendone un regola-

mento. Ci ispirammo alla legge che disciplinava le Fondazioni di origine bancaria, nella prospettiva di una sorta di gemellaggio con le Fondazioni culturali, in maniera da fare sistema.

Era un'idea che noi consideravamo praticabile. Debbo dire che ci fu un'occasione di incontro con alcuni rappresentanti delle Fondazioni di origine bancaria, non ricordo se a Torino o a Milano, e questa nostra idea fu accolta con freddezza. Probabilmente perché, mentre noi eravamo proiettati verso una nuova prospettiva della tutela e della valorizzazione, le Fondazioni bancarie ancora non avevano elaborato una propria strategia di intervento integrato sul territorio.

Alcune delle relazioni di questa mattina hanno però evidenziato la maturazione, anche presso le Fondazioni di origine bancaria, della consapevolezza che occorre mettere in campo una nuova strategia, aprirsi alla collaborazione con quanti operano nel settore dei beni culturali e dunque anche con l'Amministrazione dei beni culturali, senza trascurare la tradizionale attività di tutela e valorizzazione del proprio patrimonio archivistico e librario, ma anche artistico, che è in qualche modo l'attività primaria.

Fare sistema è a mio avviso essenziale. Non solo perché consente di utilizzare al meglio le risorse finanziarie e strumentali disponibili, ma anche perché fa confluire sui progetti esperienze diverse, saperi diversi, in grado di assicurare respiro alle iniziative cui si dà vita. La progettualità avanzata e di lungo respiro, ancor più che le risorse strumentali, è ciò che ci consente di agganciare il futuro.

Mariella Guercio ha giustamente sottolineato che occorre investire sul futuro ed io condivido, come tutti, questo pensiero. Per questo bisogna, a mio avviso, muovere da una progettualità condivisa.

La Direzione generale per gli Archivi, e in particolare il Servizio che mi onoro di dirigere, che si occupa degli archivi non statali - universo, è inutile dirlo, sterminato e assai articolato e complesso - ha avviato da molto tempo una stagione di cooperazione con quanti, Enti istituzionali e privati, sono coinvolti nel progetto di salvaguardia e valorizzazione del patrimonio archivistico nazionale. Nel modello della tutela e valorizzazione adottato dal legislatore italiano fin dalla legge del 1939 vige il principio efficacemente riassunto dall'espressione "poli-centrismo della conservazione", associato a quello dell'unitarietà dell'azione di tutela svolta dallo Stato. Su ciascun soggetto

produttore e dunque detentore di un archivio gravano obblighi di conservazione (ordinamento, inventariazione e restauro delle carte) e di valorizzazione (apertura degli archivi alla consultazione di chi ne fa richiesta, sia per gli archivi pubblici che per quelli privati dichiarati di interesse storico particolarmente importante). Sull'osservanza degli obblighi veglia lo Stato, cioè la Direzione generale per gli archivi e le Soprintendenze archivistiche, con funzioni di sostegno (attraverso la concessione di contributi) e di intervento sostitutivo (anche a totale carico dello Stato ove ne ricorrano le condizioni) in caso di inadempienza.

Questo modello non tiene, perché la frammentazione della conservazione esige un grande impiego di risorse, e dunque occorre pensare ad altri modelli, che aggregino gli archivi lasciandoli sul territorio. E qui vengo ai temi messi sul tappeto dal nostro Presidente: quello del legame tra Fondazioni bancarie e territorio e quello del rischio della parcellizzazione degli interventi, che potrebbero assumere la funzione di rimedio temporaneo e inefficace, di tappabuchi.

Nel 1998, in occasione della prima (ed ultima, per ora) conferenza nazionale degli archivi, fu lanciato un progetto interessante, modellato sulle esperienze di Francia e Germania: quello degli archivi territoriali. L'idea nasceva per la salvaguardia e la valorizzazione degli archivi d'impresa, e fu presentata allora da Giuseppe Paletta, direttore del Centro per la cultura di impresa di Milano, che, tra l'altro, collabora con la Direzione generale per gli archivi in alcune importanti iniziative, quale quello del censimento degli archivi d'impresa, completato per la Lombardia e in corso in numerose regioni d'Italia. Da allora l'idea è stata presentata in varie sedi. In realtà, nessuna Fondazione è decollata, nonostante se ne sia a lungo discusso in regioni, quali il Piemonte e la stessa Lombardia, che vantano, in tema di archivi economici e d'impresa, un primato difficilmente emulabile dalle altre regioni italiane.

In realtà una sola Fondazione è nata: la Fondazione Ansaldo, istituita a Genova nel febbraio 2000 per iniziativa del Comune di Genova, della Provincia di Genova e della Finmeccanica e riconosciuta dal Ministero per i beni e le attività culturali. Conserva archivi di straordinario interesse, quali i fondi cinematografici della Italia di Navigazione spa e della Italsider e soprattutto gli archivi dell'ILVA, della

Elah-Dufour e della Finmare. Un patrimonio straordinario per la storia dell'industria e delle relazioni industriali, del mondo del lavoro: insomma, della società italiana del Novecento. Tra i soci sostenitori figurano l'Università di Genova, le locali Associazione industriali e Camera di commercio e grandi imprese di rilievo internazionale come Ansaldo Energia, Elsag, Fincantieri, e non ad esempio, sia detto senza polemica, la Fondazione CARIGE.

La Fondazione Ansaldo ha conosciuto anche momenti di difficoltà, ed ha beneficiato di contributi della Direzione generale per gli archivi, che tuttavia non ha gli strumenti normativi - e di conseguenza finanziari - per intervenire a sostegno della vita ordinaria della Fondazione. Ora i momenti difficili sembrano superati per un nuovo impegno di Finmeccanica, ma il problema di fondo resta ed è il seguente.

Come prima ho detto, i progetti, perché le risorse siano ben spese, devono avere un respiro lungo, debbono coinvolgere più soggetti e più professionalità, debbono poter contare sull'inventiva e sulla capacità di immaginare il futuro, di agganciarlo. Non è difficile reperire risorse straordinarie per dare vita ad un progetto, fosse pure un progetto complesso e ardito quale quello di una Fondazione culturale: è difficile mantenerlo in vita, è difficile fronteggiare l'impegno quotidiano della conservazione e della valorizzazione del patrimonio, che deve alimentarsi di entrate stabili.

In questa prospettiva, a mio avviso, il progetto delle Fondazioni bolognesi esposto da Mariella Guercio, pur apprezzabile nel metodo e nell'obbiettivo di fare sistema e di indirizzare gli investimenti alla conoscenza, salvaguardia e valorizzazione del patrimonio archivistico presente su territorio, ha il respiro corto, se è vero che avrà una durata triennale e se non sarà seguito costantemente da un impegno attivo, non necessariamente finanziario, ma anche di assistenza e di idee - come nell'esempio proposto dal professor Guerzoni della Fondazione Cassa di Risparmio di Venezia - che generi innovazione, ricchezza, presenza dell'Istituzione nel territorio e nel mondo. Ed altrettanto può dirsi del progetto della Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, che ho trovato originale per lo scopo che persegue: quello di censire 13 secoli di archivi conservati nella provincia, a partire da

quelli ottocenteschi e novecenteschi, per restituire ai giovani travolti dal mondo globale, che incontrano sul web, il senso dell'appartenenza al territorio. Anche questo è un progetto triennale, che mi auguro possa alimentarsi anche del tanto lavoro già fatto dalla Soprintendenza archivistica per la Lombardia e dall'Archivio di Stato di Mantova e che avrebbe un diverso respiro se fosse portato avanti insieme quanto meno con le Istituzioni preposte alla tutela e conservazione, e con quelle che si occupano istituzionalmente delle politiche del territorio, quali il Comune e la Provincia. Forse è vero quel che ha detto stamattina il Direttore generale per i beni librari e gli istituti culturali, Luciano Scala. Forse è vero, cioè, che manca un canale per un costante scambio di esperienze e che l'informazione reciproca dovrebbe essere istituzionalizzata, al di là di quel che si può leggere nelle pagine web di cui siamo sufficientemente dotati.

Questa considerazione mi dà il destro per introdurre un altro tema sollevato dal Presidente, che ha osservato come le Fondazioni di origine bancaria abbiano una vocazione territoriale, non necessariamente ristretta al territorio di competenza, ma certamente interessata prevalentemente al territorio in cui la Fondazione è inserita e ha chiesto una riflessione sulla compatibilità di questa vocazione con la progettualità "di filiera", più congeniale ad una amministrazione pubblica, specialmente ad una amministrazione centrale.

L'analisi delle iniziative culturali delle Fondazioni bancarie dà indubbiamente ragione al Presidente. Abbiamo casi di Fondazioni totalmente e attivamente dedite al proprio territorio. Conosco ed apprezzo l'opera della Fondazione Cassamarca, presso la quale sono stata ospite qualche volta in occasione di convegni. Si tratta di un'attività importantissima per Treviso: Cassamarca "è" il patrimonio culturale della città, ed il sostegno che la Fondazione fornisce alle istituzioni culturali cittadine, inclusa l'Università, è fondamentale. Però a mio avviso non c'è una vera conflittualità tra la progettualità di filiera e la progettualità territoriale, e spiego il perché.

La Direzione generale per gli archivi, e in particolare il Servizio che dirigo, ha sviluppato una progettualità di filiera su numerosi archivi, anche del '900. (E qui mi vien facile dire che non è vero che gli archivi del Novecento siano poco curati, come ho sentito in più di un intervento). Il lavoro ha riguardato anzitutto - giusta la logica di tutela nel-

l'ambito della quale ci muoviamo - gli archivi soggetti a maggiore rischio di dispersione, come ad esempio gli archivi degli architetti del '900 italiano, oggetto di caccia concupiscente da parte di Istituzioni straniere e soprattutto a rischio di smembramento per l'attenzione del mercato alla parte grafica della produzione degli studi di architettura. In tutte le regioni, da parte di tutte le soprintendenze archivistiche, sono stati attivati i censimenti degli archivi degli architetti, che sono stati oggetto di un attento lavoro di descrizione sommaria e, dove possibile, di inventariazione analitica e di digitalizzazione delle immagini dei progetti, che sono state anche - o stanno per essere - pubblicate in rete. Inutile dire che la limitatezza delle risorse ci costringe a scelte dolorose e che tra la digitalizzazione dei disegni e la descrizione sintetica ma completa di un archivio dobbiamo scegliere la seconda, funzionale alle esigenze di tutela del complesso.

Attualmente abbiamo descritti in rete, nel sistema informativo degli archivi non statali al quale ho fatto cenno, circa 300 archivi di architetti e ingegneri del Novecento, per una relativamente modesta percentuale dei quali sono in rete (o stanno per essere messe in rete) anche le immagini dei progetti e la loro descrizione. Orbene: in ognuna delle regioni dove i progetti sono stati attivati il lavoro ha coinvolto gli ordini professionali, i politecnici e le facoltà di architettura interessati e, in qualche caso, le Regioni. La Regione Piemonte ha contribuito, ad esempio, in modo sostanziale alla realizzazione del progetto piemontese come pure, in Lombardia, il Centro di Alti Studi sulle Arti Visive (CASVA) del Comune di Milano, ha finanziato la pubblicazione dei risultati. Non ho notizia che il progetto lombardo, concluso nel 2004, abbia beneficiato dei contributi della Fondazione Cariplo. Ho però molto apprezzato quanto ha detto la rappresentante della Fondazione sul nuovo corso che si vuole adottare, per evitare che gli investimenti siano utilizzati, come paventa anche il nostro Presidente, per tappare delle falle o - peggio - per dar vita a progetti i cui risultati vengono conosciuti da pochi addetti ai lavori. I bandi aperti, il cofinanziamento e soprattutto la cooperazione fra diversi soggetti, per le ragioni che ho esposto, mi sembrano precondizioni sufficientemente garantiste e aprono larghi spazi a progetti solidi, capaci di sviluppare innovazione e ricerca, sul modello adottato dall'Unione europea.

Per passare ad un altro esempio, l'attenzione della Direzione generale per gli archivi si è rivolta anche ai complessi fondi degli ospedali psichiatrici - forse meno attraenti di quelli degli architetti, ma non per gli storici della medicina e della psichiatria, piuttosto che dell'emarginazione e della povertà. Anche in questo caso, la scelta è stata guidata dalla funzione fondamentale svolta dalla Direzione generale per gli archivi, che è quella della tutela; infatti, gli archivi degli ospedali psichiatrici, dopo la chiusura dei manicomi negli anni Ottanta - Novanta del secolo scorso, erano terra di nessuno, affidati a strutture non sempre adeguate. Ne abbiamo fatto un censimento completo, con un'analisi accurata del contenuto, ed in alcuni casi un inventario analitico, che descrive anche la documentazione sanitaria, interessante palestra per una riflessione sulle reali ragioni della cosiddetta Legge Basaglia e del dibattito appassionato che ne accompagnò l'approvazione. Abbiamo curato, per alcuni, anche un sistema informativo, denominato *Arcanamente*, per la schedatura delle cartelle cliniche a partire dall'epoca in cui sono conservate (inizi del secolo XIX). Un esempio per tutti: l'archivio del Santa Maria della Pietà di Roma, che ha una sua continuità storico istituzionale dal '500 ai nostri giorni, è stato interamente schedato, riordinato e ne è stato pubblicato l'inventario, con un finanziamento della Provincia di Roma. Basaglia ha lavorato a lungo al Santa Maria della Pietà ed un gruppo degli psichiatri che sono rimasti a prestare la loro opera nel manicomio fino alla chiusura sono suoi seguaci, ed hanno scritto con lui un brano importante della storia della cura della malattia mentale del nostro Paese. Non è, ancora una volta, in contraddizione la scelta territoriale con la scelta "di filiera". Posso aggiungere che un brano importante della storia della psichiatria è scritto anche nelle carte del manicomio di Napoli, ma anche di Aversa, di Caserta, o di Collegno e delle tante istituzioni che hanno celato negli anni la forma estrema di sofferenza che è la malattia mentale. Non vedo come questi temi possano non avere, nel complesso quadro nazionale, una loro dimensione che valga ad arricchire la conoscenza del territorio nel secolo appena trascorso, e dunque non possano essere interessanti anche nella prospettiva di una vocazione territoriale dell'attività di valorizzazione. Infine, per non approfittare della pazienza di chi mi ascolta, voglio citare un'altra iniziativa di filiera che riguarda istituzioni profonda-

mente radicate sul territorio, quali le Università, immensi giacimenti culturali, potrei chiamarli, perché conservano non solo gli archivi delle strutture universitarie, ma spesso anche gli archivi dei docenti che vi hanno lavorato, di grandissima ricchezza per il '900 soprattutto.

E potrei continuare l'elenco, ma mi fermo qui per aggiungere soltanto che questa progettualità si è espressa in maniera modulare, e quindi ha consentito l'aggancio, a questi nostri progetti nazionali, di risorse che venivano dalle Regioni, dai Comuni, dagli stessi ospedali, ma non dalle Fondazioni di origine bancaria, con l'eccezione della Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia che ha finanziato la pubblicazione dell'inventario dell'Ateneo perugino. Manca la comunicazione, come ha detto Luciano Scala, oppure la comprensione reciproca?

Certo, lo ripeto, il contenuto e il taglio problematico di alcune relazioni della mattina mi sembra diano da sperare che qualcosa si muova, che gli obiettivi non siano più tanto divergenti come lo erano appena qualche anno fa. Si tratta di fare il passo successivo: di unire le risorse - ripeto, non soltanto finanziarie - per aumentare le possibilità di successo. La Direzione generale per gli archivi è investita dell'obbligo della tutela e la conoscenza ne è uno strumento: censire e descrivere è anzitutto il nostro compito, il primo che il codice dei beni culturali ci assegna. Usiamo le tecniche della società dell'informazione per far sì che la conoscenza acquisita diventi patrimonio di tutti e strumento di approccio al patrimonio nazionale che fonda, come si è detto anche stamane, le nostre radici. La valorizzazione ulteriore, pure doverosa, non è il nostro compito principale, e comunque non abbiamo i mezzi per farla. Ma in un coro a più voci ciascuno può cantare sul proprio registro dando vita ad una melodia sicuramente più complessa e più bella. Nel nostro caso, anche più efficace. Per raggiungere questo obiettivo occorre che quanti più soggetti possibile entrino a far parte del coro.

Non c'è a mio avviso contraddizione tra filiera e territorio nemmeno rispetto all'altro tema che ho sollevato per primo, che è quello della conservazione degli archivi per la loro salvaguardia e valorizzazione. Il progetto delle Fondazioni bolognesi sopra ricordato sembra accettare questo principio nel momento in cui si interroga sul cosa conservare, tema non meno interessante degli altri: dove e come.

L'Istituzione per eccellenza destinata alla conservazione è l'Archivio di Stato, che ha come missione fondamentale la conservazione del patrimonio archivistico statale, ma è aperta anche all'accoglimento di altri archivi, pubblici e privati, conservati in condizioni di precarietà o che meritano di essere particolarmente protetti e valorizzati. Ma è un fatto noto che gli Archivi di Stato sono delle strutture in crisi: in crisi di spazi, in crisi di personale e in crisi di risorse finanziarie.

Quindi sarebbe apprezzabile una progettualità delle Fondazioni bancarie, che, anche in partecipazione con altri soggetti, desse vita ad una attività di accoglienza degli archivi. Non soltanto con la partecipazione a Fondazioni, specializzate come l'Ansaldo - sopra ricordata - o non, ma anche con una attività diretta. Sono rimasta stupita nel sapere che la Fondazione del Banco di Napoli conserva il proprio patrimonio archivistico in 330 stanze, e accoglie duemila studiosi l'anno, in aggiunta ad un cospicuo numero di ricercatori utenti abituali: i numeri di un Archivio di Stato. Sono consapevole della straordinaria importanza dell'archivio della Fondazione e sono anche a conoscenza della cura riservata alle carte. Come pure so quale sforzo organizzativo sta dietro a queste cifre. Allora, mi dico che una struttura del genere è certamente capace di accogliere altri archivi, per esempio archivi economici, complementari alla documentazione bancaria conservata. Un'apertura di questo genere, da parte delle grandi Fondazioni (penso alla San Paolo, o anche alla Fondazione veneziana, con il suo progetto di valorizzare la documentazione del Novecento).

Consideratela un suggerimento o una provocazione, stimolatami dall'atmosfera nuova e propositiva che ho colto nelle relazioni di questa giornata.

Un'ultima cosa mi rimaneva da dire a proposito del problema sollevato dalla rappresentante della Fondazione del Banco di Sicilia, sul software di inventariazione da utilizzare per l'archivio del Monte di Pietà di Santa Rosalia, conservato presso l'Istituto.

Voglio rammentare, a questo proposito, che, a mente di due diverse compilazioni normative - il codice dei beni culturali e del paesaggio già citato e il codice dell'Amministrazione digitale (decreto legislativo n. 82 del 2005) - è compito della Direzione generale per gli archivi definire gli standard di descrizione del patrimonio documentario,

nonché di formazione, archiviazione e conservazione della documentazione nata in formato digitale. Per il codice dei beni culturali gli standard descrittivi sono emanati dal Ministero per i beni e le attività culturali - del quale la Direzione generale per gli archivi fa parte - d'intesa con le Regioni; quelli di formazione, archiviazione e conservazione dei documenti digitali sono, per il codice dell'Amministrazione digitale, emanati dal Ministero dell'Innovazione d'intesa con quello dei Beni culturali.

Mi occuperò prima di questo secondo profilo, anche a commento delle iniziative e dei progetti illustrati dal rappresentante della Fondazione *Rinascimento Digitale* promossa dall'Ente Cassa di Risparmio di Firenze.

Il problema della conservazione degli archivi in formato digitale va di pari passo con il tema della conservazione dei risultati anche dell'attività di digitalizzazione e di descrizione on line, frutto dell'opera di valorizzazione che tutte le istituzioni stanno compiendo. Ma per gli archivi di nuova formazione, cioè per quelli che nascono in formato digitale, occorre garantire qualcosa in più della qualità del dato per la ricerca: occorre cioè garantire che i documenti siano conservati nella loro integrità e legalità, concetto che comporta la conservazione di tutti gli elementi che connotano il documento, ivi incluse le informazioni di contesto, che associano il singolo documento ad una provenienza certa, e agli altri documenti che concorrono, con esso, a sancire la volontà del soggetto che lo ha formato. Il tema è un po' distante da quello oggetto della giornata odierna. Lo richiamo soltanto per continuare un discorso iniziato da Mariella Guercio e sarò breve. Ma occorre fare chiarezza, e cioè occorre precisare che quando parliamo di archivi non basta riflettere soltanto sui formati da utilizzare e sull'hardware da adibire allo scopo, per garantire la qualità dei dati e la loro longevità, anche a salvaguardia dei non indifferenti investimenti finanziari. Occorre ragionare sui profili legali, giuridici e archivistici implicati nel tema della conservazione dei documenti e degli archivi digitali in condizioni di legalità, oltre che di leggibilità e accessibilità.

Su questi argomenti la Direzione generale per gli archivi sta lavorando con il Centro nazionale per l'informatica della pubblica amministrazione (CNIPA), e all'interno di una Commissione della quale

fanno parte i rappresentanti di tutti i dicasteri centrali e del Consiglio Nazionale del notariato. Nella scorsa legislatura, un Tavolo tecnico da me coordinato, del quale sono stati chiamati a far parte docenti di archivistica informatica, come Mariella Guercio, Stefano Pigliapoco e Federico Valacchi, ha svolto un approfondito lavoro sui profili più propriamente giuridico/amministrativi ed archivistici, ed ha prodotto cospicui materiali, analizzando i risultati del lavoro di gruppi internazionali e le best practice attivate all'estero ma anche nel nostro Paese. Questi materiali saranno oggetto di rielaborazione al fine di proporre uno standard nazionale per la conservazione di lungo periodo degli archivi in formato digitale e di quelli nati su supporto analogico, poi riversati su supporto digitale, come contributo alla stesura del Regolamento di attuazione del codice dell'Amministrazione digitale, previsto dall'art.71 del codice stesso.

Quanto alla descrizione degli archivi storici, che è il caso sollevato dalla rappresentante della Fondazione Banco di Sicilia, la Direzione generale per gli archivi non ha prodotto un software di inventariazione, ma, d'intesa con le Regioni, ha costruito uno standard per la descrizione in rete degli archivi, che risponde alle regole in cui si riconosce la comunità scientifica internazionale. Ne è scaturito un tracciato molto articolato ed un software che lo traduce in linguaggio informatico. Il progetto, nel suo complesso, si denomina Sistema informativo unificato per le Soprintendenze archivistiche (noto con l'acronimo SIUSA) ed è utilizzato dalle Soprintendenze per descrivere il patrimonio archivistico non statale da loro controllato. È stato anche oggetto di accordo tra la Direzione generale e alcune Regioni, che lo hanno adottato per i sistemi regionali, ricevendolo gratuitamente.

Lo descrivo brevemente. Il Sistema Informativo Unificato per le Soprintendenze Archivistiche (SIUSA), sviluppato dal Servizio III della Direzione generale per gli Archivi, in collaborazione con la Scuola Normale Superiore di Pisa, è frutto della decisione di reingegnerizzare - senza perdere le banche dati - il progetto ANAGRAFE degli archivi, varato negli anni Novanta nell'ambito della realizzazione della mappa del rischio dei beni culturali. Il progetto è stato realizzato sulla scorta delle riflessioni condotte, in fase preliminare, da due gruppi di lavoro, uno composto da archivisti dell'Amministrazione

ne centrale - per gli aspetti gestionali - e l'altro da archivisti che operano nelle Soprintendenze e negli Archivi di Stato - per gli aspetti descrittivi e di diffusione delle informazioni - e successivamente, in fase di studio dei tracciati, da un terzo gruppo costituito da archivisti di Stato e da archivisti designati dal Coordinamento delle Regioni, onde dar vita ad un fattivo scambio di esperienze e riflessioni su progetti realizzati o in corso, e verificare la possibilità di un accordo sugli standard, premessa necessaria per l'interoperabilità dei sistemi. A quest'ultimo gruppo hanno partecipato anche rappresentanti della Scuola normale.

Il modello che ne è scaturito, e che ha avuto una sua realizzazione nel Sistema Informativo Unificato per le Soprintendenze archivistiche, si articola in due aree informative, fisicamente e logicamente distinte, ma tra loro collegate: un'area dedicata alla descrizione dell'archivio ("descrittivo"), destinata ad essere utilizzata e consultata on line anche dall'utenza esterna e un'area "gestionale", finalizzata all'uso interno delle Soprintendenze, a supporto della loro opera sul territorio e per lo scambio delle informazioni con la Direzione generale. Nella definizione della struttura dell'ambito descrittivo la rappresentazione delle informazioni è basata sugli standard internazionali ISAD (G) e ISAAR (CPF).

La parte descrittiva del sistema si articola in tre principali "oggetti complessi": il Complesso archivistico (cioè l'archivio, con tutte le sue partizioni interne), il Soggetto produttore (cioè l'Ente, famiglia o persona che lo ha creato) e il Soggetto conservatore (cioè l'Ente, famiglia o persona che lo conserva).

Accanto a queste entità principali, nell'ambito descrittivo sono presenti delle schede che costituiscono banche dati "accessorie", a completamento delle informazioni riguardanti i complessi documentali e gli enti produttori. Al Complesso archivistico e al Soggetto produttore è possibile infatti collegare una scheda *Bibliografia* e una scheda *Fonti*, dove sono descritte, per l'appunto, le fonti non pubblicate dalle quali sono tratte le informazioni; il Complesso archivistico può essere collegato ad una banca dati *Strumenti di corredo*, che descrive gli strumenti di descrizione delle carte, quali inventari, repertori, ma anche gli elenchi di consistenza ecc., e alla scheda *Profilo docu-*

*mentario generale*, ove si ha la possibilità di descrivere in maniera esaustiva specifiche tipologie di documenti.

Al Soggetto produttore si riferiscono tre ulteriori banche dati: una predisposta alla descrizione dei *Contesti politico-statali* di appartenenza, una finalizzata alla descrizione degli *Ambiti territoriali* in cui il soggetto ha operato, l'ultima per la formazione di un *Profilo istituzionale generale*, ovvero di una sorta di scheda "genere" ove inserire informazioni in merito a particolari tipologie di soggetti produttori, con la possibilità di creare collegamenti fra tale scheda e gli enti produttori che appartengono alla tipologia descritta, senza ripetere ogni volta le informazioni di contesto.

SIUSA fa proprio il modello della descrizione separata di entità concettualmente diverse proposto dagli standard internazionali e lo estende a tutte le entità che concorrono a tracciare il quadro che descrive l'archivio in tutte le sue componenti di contenuto e di contesto, prevedendone rappresentazioni separate, ma tra loro correlate. Questa soluzione conferisce al sistema particolare duttilità, oltre che una pluralità di chiavi di ricerca e di accesso.

Pur essendo prevista la possibilità di descrizioni analitiche dei singoli fondi, fino all'unità, SIUSA non si propone come una banca dati inventariale: si propone invece, coerentemente con le premesse progettuali dalle quali scaturisce, come punto di accesso primario per la ricerca generale su tutto il patrimonio archivistico non statale, a livello nazionale e, con maggiori approfondimenti, a livello regionale, secondo le strategie di sistemi informativi correlati disegnate dalla legislazione di tutela e valorizzazione del patrimonio documentale del nostro Paese. Si pone, dunque, come punto di raccordo di una articolazione di sistemi informativi locali: sistema aperto dal quale e verso il quale è possibile esportare e/o importare informazioni raccolte con altri sistemi, che presentino con esso uniformità e compatibilità di tracciati.

Nel sistema è previsto un collegamento che consente l'accesso ad un sistema locale di riferimento per poter consultare in rete - locale o remota - la descrizione analitica della documentazione archivistica. SIUSA è anche un ambiente dove è possibile accogliere progetti sviluppati con la cooperazione di diversi soggetti istituzionali.

Attualmente sono descritti nel web, all'indirizzo <http://siusa.signum.sns.it/>,

6426 archivi (per un totale di 38396 schede tra archivi e loro partizioni interne), con i loro soggetti produttori e conservatori. Ma il sistema si incrementa continuamente di nuove descrizioni. Sono attualmente in corso di elaborazione schede di descrizione in numero doppio di quello oggi pubblicato.

Questo sistema è uno standard sancito dalla Conferenza Stato, Regioni e autonomie locali nel marzo del 2003. Un software di inventariazione prodotto dalla Regione Lombardia e utilizzato dalle Soprintendenze - nonché da loro distribuito gratuitamente a chi ne faccia richiesta, per un accordo tra la Direzione generale per gli archivi e la Regione Lombardia - è SESAMO, perfettamente compatibile con SIUSA. È stato infatti messo a punto dalla Regione Lombardia un software che consente il riversamento automatico dei dati inventariali in SIUSA, fino all'unità. Il programma potrà essere utilizzato eventualmente per inventariare e riordinare anche l'archivio del Monte di Pietà di Santa Rosalia di Palermo. La Sovrintendente archivistica per la Sicilia, dottoressa Giordano, sarà certamente in grado di fornire ogni assistenza.

Chiudo qui, ringraziando i presenti per l'attenzione.



**DON STEFANO RUSSO**

*Direttore Ufficio Nazionale Beni Culturali Ecclesiastici  
della Conferenza Episcopale Italiana*



## GLI ARCHIVI E LE BIBLIOTECHE ECCLESIASTICHE

In apertura del mio contributo desidero ringraziarvi per l'invito a partecipare ai lavori di questa giornata che mi offre la possibilità di presentare l'azione che da alcuni anni la Chiesa che è in Italia sta portando avanti, e che non a tutti è conosciuta.

Ritengo opportuno, prima ancora di addentrarmi nello specifico dell'argomento assegnatomi, dire qualche cosa in merito al ruolo dell'ufficio Nazionale per i beni culturali ecclesiastici. Si tratta di uno degli uffici della Segreteria Generale della Conferenza Episcopale Italiana; nasce nel 1995 e porta avanti la sua azione attraverso un intenso rapporto con tutta la realtà ecclesiale italiana.

Gli interlocutori principali dell'ufficio sono gli Operatori per i beni culturali ecclesiastici. Ogni diocesi italiana - sono 226 - ha un Incaricato per i beni culturali ecclesiastici di nomina vescovile che nella sua diocesi può organizzare il proprio servizio particolare attraverso un Ufficio diocesano per l'arte sacra e i beni culturali e una Commissione per l'arte sacra e i beni culturali. Ogni Incaricato diocesano è naturalmente inserito in una Regione ecclesiastica. La Consulta Regionale per i beni culturali ecclesiastici, è l'organismo che periodicamente riunisce gli Incaricati diocesani della singola regione. La Consulta Regionale è presieduta da un Vescovo delegato dalla Conferenza Episcopale Regionale e ha come punto di riferimento l'Incaricato regionale per i beni culturali ecclesiastici.

Presso l'Ufficio Nazionale per i Beni Culturali Ecclesiastici si svolgono gli incontri della Consulta Nazionale, organismo che riunisce gli Incaricati regionali e alcuni esperti nel settore, e che svolge un lavoro di concertazione, di informazione e di sostegno alle diocesi.

La Consulta Nazionale è presieduta da un Vescovo delegato della CEI, e dal direttore dell'Ufficio Nazionale.

C'è quindi un intenso rapporto con coloro che svolgono il proprio servizio alla Chiesa nell'ambito dei beni culturali che ci permette di proporre azioni utili alle diocesi per sviluppare diversi lavori nei settori di interesse dei Beni Culturali Ecclesiastici quali gli archivi e le biblioteche.

Il nostro impegno è anche quello di promuovere una crescente spe-

cializzazione e competenza degli operatori ecclesiali, così da aiutare le diocesi ad essere sempre più corrispondenti alle reali esigenze che si manifestano sul territorio, incrementando la loro capacità di dialogo con le diverse istituzioni ecclesiastiche e non con le quali sono chiamate a confrontarsi nell'esercizio delle proprie responsabilità.

L'Ufficio Nazionale mantiene poi un rapporto costante con le istituzioni civili ed in particolare con il Ministero per i Beni e le Attività culturali. In conseguenza dell'accordo Concordatario tra Stato e Chiesa, sono state realizzate diverse Intese fra la Conferenza Episcopale Italiana e il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, sia di carattere generale (l'ultima è del 16 gennaio 2005) che riguardanti settori specifici quali ad esempio gli archivi e le biblioteche (18 aprile 2001). A tal proposito l'ingente quantità di archivi e biblioteche ecclesiastiche presenti in Italia fa emergere una realtà abbastanza eterogenea. Si va dalla grande biblioteca ricca di libri, al piccolo archivio che non di rado conserva documenti di grande valore dal punto di vista storico.

Ogni anno una parte dei fondi 8x1000 irpef alla Chiesa Cattolica vengono destinati per i Beni Culturali Ecclesiastici. I principali ambiti di intervento sono i seguenti: il restauro e risanamento statico degli edifici di culto; gli inventari di beni storico artistici; gli archivi e le biblioteche ecclesiastiche; i musei diocesani; la realizzazione di impianti di sicurezza nelle chiese; le azioni di apertura degli edifici di culto attraverso associazioni di volontariato; il restauro di organi storici. Negli ultimi tre anni sono stati assegnati mediamente 65 milioni di euro per soddisfare le richieste provenienti dalle diocesi.

Circa l'80% di questi contributi vanno a sostegno del risanamento statico di edifici di culto. Sottolineo che si tratta sempre di contributi, mai di finanziamenti. Ciò ha permesso in questi anni di attivare lavorazioni che non si sarebbero mai realizzate altrimenti, stimolando le realtà locali ad un atteggiamento propositivo e di responsabilità. L'indispensabile reperimento di ulteriori risorse economiche che vanno ad aggiungersi a quelle provenienti dai fondi 8x1000, ha permesso, in sede locale, di attivare in alcuni casi, proficui rapporti anche con le Fondazioni bancarie.

Effetto indotto, ma non secondario di quanto sta accadendo attraverso i contributi 8x1000, è l'occupazione offerta a numerosissime

imprese specializzate nel settore dei beni culturali.

Per quanto riguarda gli archivi ecclesiastici, le biblioteche ecclesiastiche e i musei diocesani, è previsto un contributo, definito per ognuna di queste entità che ne fa regolare richiesta, di 13 mila euro. Si tratta di contributi che possono essere utilizzati per la dotazione di attrezzature, la redazione di inventari, la catalogazione, la formazione del personale, i restauri etc... Non sono previsti contributi utili all'apertura ordinaria di queste strutture.

Nell'anno finanziario 2005, sono stati 166 gli archivi diocesani che hanno ricevuto questo contributo, e 6 gli archivi ecclesiastici.

Le biblioteche diocesane sono state 166, le biblioteche ecclesiastiche 57.

Complessivamente dal 1996 al 2005, sono stati destinati, per gli archivi e le biblioteche, oltre 40 milioni di euro, e precisamente 18 milioni e 800 mila euro per gli archivi ecclesiastici, e 22 milioni e 220 mila euro per le biblioteche ecclesiastiche.

Oltre ai contributi economici, gli archivi e le biblioteche ecclesiastiche possono accedere a diversi servizi.

Nel giugno del 2004 è stato attivato dall'Ufficio nazionale Beni Culturali Ecclesiastici un progetto, denominato CEI-Ar (CEI Archivi) a favore degli archivi ecclesiastici.

L'iniziativa si propone di realizzare il censimento degli archivi ecclesiastici, la schedatura informatizzata dei documenti archivistici e quindi la banca dati diocesana e una banca dati nazionale, attraverso un software messo a disposizione gratuitamente dall'Ufficio Nazionale.

Ovviamente l'adesione a questi progetti da parte delle realtà locali è vincolata alla disponibilità di personale qualificato in grado di attuarli in modo corretto e continuativo.

Sono 86 gli archivi diocesani che allo stato attuale hanno aderito al progetto CEI-Ar, e 23 gli archivi congregazionali.

Come Ufficio Nazionale, ci preoccupiamo di organizzare la formazione di base per l'utilizzo di questi strumenti e forniamo l'assistenza tecnica.

Il più giovane dei progetti promossi dall'Ufficio Nazionale si rivolge alla realtà delle biblioteche ecclesiastiche, denominata CEI-Bib (CEI Biblioteche), è stato presentato nel settembre dello scorso anno

ed ha come referente scientifico il prof. Paul Gabriele Weston) ed è divenuto operativo il 5 dicembre del 2006 con la firma dell'accordo con il Dipartimento per i Beni Archivistici e Librari del MIBAC. Pur essendo un progetto appena attivato, vi hanno aderito, ad oggi, 41 biblioteche. L'adesione avviene attraverso la presentazione di una domanda da parte della diocesi, nella quale si deve attestare, anche qui, la disponibilità di personale specializzato in grado di supportare il progetto.

CEI-Bib permette di operare in rete, senza perdere l'identità delle singole realtà, fornisce strumenti e soluzioni informatiche, facilita l'accesso al servizio bibliotecario nazionale (SBN), dà la possibilità di creare e gestire authority files per la ricerca e la consultazione integrata dei dati.

L'Ufficio Nazionale inoltre, mette a disposizione delle diocesi servizi di coordinamento, di consulenza, di formazione, assistenza specialistica sui contenuti, sugli aspetti tecnico informatici, attraverso una struttura operativa esterna che agisce in stretto raccordo con l'Ufficio Nazionale e il Servizio Informatico della Conferenza Episcopale Italiana (SICEI), per offrire una risposta organica ed integrata alle esigenze delle diocesi.

Per quanto riguarda l'assistenza telematica è stato attivato un forum Internet per ogni progetto di inventariazione. Con questi mezzi gli esperti possono rispondere in tempo reale ai quesiti che arrivano dalle diocesi. L'Ufficio offre infine la formazione del personale sia nella forma residenziale che a distanza, (attraverso l'e-learning) la tele-assistenza e numerosi servizi Intranet.

Il sistema che la CEI propone permette inoltre alle biblioteche che sono già legate ad un polo, di rimanere comunque legate a quella rete, ma di far parte, se lo vogliono, anche di questo polo di biblioteche ecclesiastiche che è immediatamente riconoscibile a chiunque opera sul web per la sua evidente connotazione ecclesiale.

Gli strumenti tecnologici che vengono messi a disposizione delle realtà ecclesiali hanno quindi le caratteristiche della flessibilità, dell'elasticità della interscambiabilità dei dati e sono pensati in modo da ospitare tutti coloro che ritengono utile dotarsi di tali servizi, o che comunque desiderano lavorare insieme in un clima di concertazione al servizio dei Beni Culturali Ecclesiastici. Sono strumenti continua-

mente aggiornati, che rispettano gli standard nazionali e internazionali definiti attraverso un costante confronto ed un dialogo attivo con il Ministero per i Beni e delle Attività Culturali.

Naturalmente i rapporti tra le istituzioni ecclesiastiche e quelle civili, si attuano non soltanto a livello centrale (Ministero) ma in modo molto intenso anche a livello locale con le Direzioni generali e le Soprintendenze competenti in materia, con le Regioni civili che sempre più agiscono sul territorio attraverso dei progetti, delle azioni e delle reti che riguardano anche queste materie.

Auspico che quanto illustrato possa favorire un sempre più proficuo rapporto fra le Fondazioni Bancarie e le Diocesi, per la realizzazione sul territorio di azioni utili alla migliore conoscenza dei beni culturali ecclesiastici. Sono convinto in particolare che la valorizzazione di strutture quali gli archivi e le biblioteche ecclesiastiche che sono in Italia, rappresenti un beneficio per tutta l'umanità e chi se ne rende protagonista fa un'azione di alto profilo etico, sociale e culturale.

