

Madel Crasta

Di chi è il passato?

L'ambiguo rapporto con l'eredità culturale

patrimonio
storico
progetti
culturale
comunità
futuro

presente

educazione

contenuti
scuola
cultural heritage
politica
condivisione
passato

arte
memoria
contatto
società
saper



Garamond
[didattica digitale]

Titolo: “**Di chi è il passato? L’ambiguo rapporto con l’eredità culturale**”.

Autore: Madel Crasta

Agosto 2013

I link a siti esterni sono stati verificati in data 22.10.2013.

Ultima revisione 22.10.2013

© Garamond 2013. Tutti i diritti riservati.

Garamond Editoria Digitale

Roma - 00198 Via Alessandria, 119.

Tel.: +39 06 97270514

Web: www.garamond.it

eMail: informazioni@garamond.it

ISBN: 978-88-96819-42-5

SOMMARIO

ABSTRACT	6
PREMESSA - QUESTA È L'ACQUA	8
CAPITOLO I - DI CHI È IL PASSATO?	11
1. Focus sui punti-chiave	11
<i>I nodi da sciogliere</i>	12
<i>Alla base c'è una visione</i>	13
2. Il popolo della memoria	17
<i>Cresce lo spazio del passato</i>	18
<i>Anni settanta e scuola di massa</i>	20
<i>Anni Ottanta: I bronzi di Riace</i>	21
<i>Nel Duemila: la cultura della comunità digitale</i>	23
<i>Lavoro culturale e cultura di massa</i>	25
3. Una pluralità di attori	27
<i>Ricerca storica e "fruizione" del passato</i>	28
<i>Il 'melting pot' dei soggetti culturali</i>	29
4. Ripartire dalla politica	30
<i>Su cosa si può lavorare?</i>	31
<i>La centralità della cultura non ha convinto</i>	32
<i>Dominano le logiche oppostive</i>	34
5. Dall'estate romana a Radio3: effimero e durata	37
<i>L'Estate romana, 1977</i>	37
<i>I Giacimenti culturali, 1986</i>	38
<i>L'esempio francese, 1981 – 1993</i>	39
<i>Nasce la rivista Economia della Cultura, 1991</i>	40
<i>La svolta di Walter Veltroni, 1996 -1998</i>	40
<i>Stabilità e durata: Emilia Romagna</i>	42
<i>Radio 3, la nostra cultura quotidiana</i>	43

CAPITOLO II - LE PERSONE, I LUOGHI, L'IMMATERIALITÀ 45

1. Valorizzare: riconoscimento e consenso	45
<i>L'incontro con il passato</i>	46
<i>Partecipazione emotiva</i>	47
<i>Il patrimonio come linfa creativa</i>	48
<i>Il passato, nostro contemporaneo</i>	49
2. Dalla fruizione all'incontro	51
<i>Un incontro tra pari</i>	51
<i>La comunità è fatta di individui</i>	54
<i>Il passato nel viaggio e nel cibo</i>	56
3. Luoghi e scritture digitali	59
<i>L'accumulazione digitale</i>	60
<i>Da accumulatori-utenti a produttori di contenuti</i>	62
4. La rivoluzione copernicana dei contenuti	64
<i>Competenze complementari</i>	65
<i>Nuove forme di mediazione</i>	67
<i>Lo sguardo, la trama ed uno spazio aperto</i>	69
5. ...e le istituzioni storiche?	70
<i>Luoghi del presente</i>	71
<i>Scenari di crisi e alleanze</i>	73
<i>Disegnare relazioni</i>	75
<i>Responsabili verso la società</i>	75
<i>Lo spazio delle istituzioni culturali</i>	76
<i>Espandere il 'sistema cultura'</i>	77

CAPITOLO III - METTERE IN RELAZIONE	80
1. La scuola è un'idea di futuro	80
<i>Gli insegnanti: attori e mediatori</i>	81
<i>Un sistema educativo integrato</i>	82
<i>I contenuti attraversano i confini</i>	84
<i>Il digital divide</i>	86
<i>Leggere il passato digitale</i>	88
2. Politiche, gestione e competenze	89
<i>Le politiche</i>	91
<i>La gestione</i>	93
<i>Rapporto con le competenze</i>	95
<i>La comunicazione</i>	96
3. La via italiana al lavoro per progetti	96
<i>Turn over continuo dei referenti e delle relazioni</i>	98
4. I ruoli cristallizzati: pubblico e privato	99
<i>Sussidiarietà e interazione</i>	101
<i>Che rapporto con la dimensione economica?</i>	104
5. Sistemi, reti, distretti	106
<i>Le fatiche della cooperazione</i>	107
<i>I comportamenti nel lavoro collaborativo</i>	109
<i>Fattori di rischio</i>	111
<i>Comunità e persone</i>	112
<i>Merito e sistema sono legati</i>	113
<i>Mediazione e compromessi necessari alle reti</i>	114
<i>Distretto culturale e reti territoriali</i>	115
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	120
Riferimenti	120
Alcuni siti istituzionali, pubblici e privati	126

ABSTRACT

La questione dell'eredità culturale, il rapporto con il passato e i suoi segni, muove ragione e sentimenti, visioni del mondo che si fronteggiano, e mentre si discute si dissolve inesorabilmente la coscienza di ciò che siamo stati e di cui siamo fatti. Lo Stato è tentato di conservare le sue prerogative sul patrimonio ma le "indiscutibili" ragioni dell'economia erodono la presenza dell'amministrazione pubblica senza che si affermino modelli diversi di gestione. Fulcro del libro non sono tuttavia lo Stato né il Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo, ma le persone, l'ampio tessuto vitale legato ai beni e alla produzione culturale, i valori e le politiche. Nei loro differenti ruoli e saperi gli "specialisti del passato" - storici, archeologi, conservatori, bibliotecari e archivisti, editori, redattori, film makers, insegnanti - intervengono in modo diretto sulle condizioni in cui avviene l'incontro di ciascuno con gli oggetti e i contenuti del passato, nelle "teche", nella scuola, nei media e, non ultima, nella rete. Per sottrarsi al clima depressivo e alla perdurante marginalità dell'intera area proviamo ad attivare dall'interno uno sguardo diverso e trasversale sulle relazioni fra gli oggetti della memoria, i loro significati e la collettività, fra gli attori sociali e le istituzioni.

L'inevitabile complessità del cambiamento richiede politiche culturali di sistema in grado di aggregare ciò che appare sempre settoriale, verticale e disperso; richiede nuove alleanze e forme della mediazione culturale. Nel granitico contrasto tra economia e cultura, pubblico e privato, centrale e locale, si afferma la logica oppositiva dei mille settori e si disperdono le potenzialità delle persone oltre che del patrimonio. Anche le parole si logorano e perdono di significato. Quali i nodi da sciogliere nella cura del passato? In che direzione si evolvono istituzioni e categorie professionali? Come interpretare la "valorizzazione"? Quale ruolo per gli insegnanti? Come impostare lo spazio dei soggetti privati (così diversi fra loro) e portare a sistema le confuse relazioni fra politici, manager e specialisti? Osservando questi nodi e i modi cristallizzati con cui si affrontano, si capisce che la gestione e le tecnologie, cui abbiamo affidato un ruolo salvifico "a prescindere", hanno invece bisogno di ancorarsi ad una visione, sintesi di idee, competenze ed esperienze.

C'è un popolo che ha diritto di conoscere la sua eredità e c'è una collettività che ha scoperto il passato e ha gli strumenti per goderlo, a questi dobbiamo rivolgerci con empatia prima che si ritorni alle élites della cultura, sprofondando nella decrescita culturale già in atto. C'è un sistema turistico con cui interagire prima che

l'estraneità alle ragioni della storia finisce per divorare la fisionomia del territorio. Coinvolgere gli attori sociali e la cittadinanza, eredi legittimi del patrimonio e non ospiti più o meno graditi, significa reimmettere gli oggetti nel circuito vitale della produzione culturale e allargare la base di partecipazione dinamica alla cura del passato. Anche il *crowdfunding*, considerato la risorsa economica per il futuro, è partecipazione e responsabilità.

Connettere, coordinare, convergere sono i faticosi imperativi del nostro tempo, ma sono anche una svolta nella storia delle istituzioni culturali che nella costruzione dell'eredità digitale diventano protagoniste della narrazione. Dalla fisicità dei beni emerge sempre più l'immaterialità dei contenuti che intrecciandosi aprono un nuovo sguardo sulle cose, quella cultura rizomatica, i mille piani che si preparano dall'ultimo ventennio del Novecento. Non novismo obbligato dunque, ma una rilettura consapevole degli statuti delle professioni e dei luoghi della memoria per capire cosa possiamo fare oggi di un passato troppo grande per le nostre gracili spalle.

PREMESSA - QUESTA È L'ACQUA

Quando si è immersi da una vita in un ambiente – le istituzioni della cultura e della memoria – ci si trova a guardare il mondo attraverso queste lenti, interpretando gli avvenimenti con quelle coordinate interiori che nascono dal vivere intensamente e a lungo un'esperienza. Si osservano le tendenze mentre si formano, i modelli e i valori che ispirano le scelte, le reazioni e le resistenze; si vede dove si fermano le buone intenzioni e gli appelli sulla centralità della cultura. Si vorrebbe andare oltre le idee generali, che diventano generiche se non trovano mai un punto di applicazione, se non diventano esperienze che si possano verificare e ripetere, anche dando luogo a conflitti, fondati almeno sull'osservazione della realtà e non sul rimbalzo infinito delle idee. Al tentativo di guardare avanti, proprio nel mezzo della crisi più feroce, vorrei contribuire accostando nella cornice della eredità culturale ambiti e contenuti storicamente distanti, che *l'esprit* di connessione dal nuovo secolo fa incontrare e, spesso, collidere. Anche a costo di fare il grillo parlante, ognuno di noi deve tirar fuori quello che sa ed esporsi in prima persona: «questa è l'acqua» dice Foster Wallace, cioè quello che il pesce di una certa età conosce dell'acqua¹.

Mi sono anche chiesta se valesse la pena di aggiungere altre parole a quelle già dette in tutte le possibili sedi, ma il senso di sazietà e di sostanziale inutilità non mette a tacere l'impulso, se si vuole narcisista, a esprimersi e a mettersi in gioco, pur consapevoli di aggiungersi alle tante voci narranti che non sfondano l'universo decisionale. Pubblicare on line e utilizzare al massimo l'interattività del web significa consapevolezza del rischio editoriale e insieme voglia di misurarsi in una piazza che ha mediazioni diverse e meno prevedibili dei percorsi tradizionali. Un e-book rende anche più facile 'disincagliarsi' dai fondali dei confini disciplinari, per rispetto verso chi si muove con padronanza nell'ambito degli 'statuti epistemologici' e per una propensione personale alle terre di mezzo, dove mi pare avvengano oggi le cose più interessanti.

Come tanti, cerco di dare voce al bisogno di politiche culturali sul presente, politiche praticabili ma non per questo modeste, che si esprimano sulle domande chiave del nostro tempo. Messi con le spalle al muro, almeno cogliamo l'occasione per ripensare le funzioni di un insieme di istituzioni, aggiornando principi ispiratori e logiche organizzative sulla base di alcuni concetti chiave che cerchiamo di leggere nel nostro magma quotidiano. Un impegno che non richiede un aumento della spe-

¹ David Foster Wallace, *Questa è l'acqua*, Torino, Einaudi, 2009.

sa, abbastanza improbabile, quanto un diverso modo di spendere e, prima ancora, convinzioni saldamente ancorate.

C'è in Italia un tessuto vitale legato al patrimonio e alla produzione culturale, fatto di una miriade diffusa di soggetti vecchi e nuovi. È un tessuto cui va data coesione e che deve essere valorizzato, sottraendolo al clima depressivo provocato dalla prolungata crisi del ministero per i Beni culturali e ambientali e dalla perdurante mancanza di risorse vitali. Riconoscere piena legittimità alla partecipazione degli attori sociali non vuol dire 'cedere ai privati', ma corresponsabilizzare la collettività, erede legittima del patrimonio.

Penso a un'aggregazione fra persone, luoghi e contenuti intorno al passato nelle sue diverse ma fortemente connesse rappresentazioni. Non è affatto marginale che alla grande fisicità del patrimonio culturale si affianchi sempre più l'immaterialità dell'eredità digitale; e siamo già pronti a farne l'ennesima contrapposizione, come se i contenuti digitali non fossero intrinsecamente legati agli oggetti nella loro corporeità, che non è l'involucro pesante dell'anima semantica. Pensare il passato significa oggi mettere in relazione i diversi significati dell'immateriale con gli oggetti della memoria e le persone: piani tutti reali, non fatti della materia dei sogni.

Nel 2013 poche idee sono ancora originali in sé ma il modo e le esperienze con cui le strutturiamo hanno un'impronta riconoscibile che per me è mettere in relazione ciò che appare sempre settoriale, verticale e separato. Fra gli appelli che non incidono e la granitica opposizione tra pubblico e privato, tra centrale e locale, si perdono in mille rivoli le potenzialità delle persone: gli operatori culturali, gli specialisti, gli insegnanti, l'ampia parte di cittadinanza che frequenta eventi e luoghi della memoria, il sistema dei media e il giornalismo culturale, le imprese cui è stato chiesto con 'rabbiosa' attesa di lanciare la corda che salverà il patrimonio ma che restano molto prudenti e, per come stanno le cose, potrebbero avere qualche buona ragione.

Si sente il bisogno di un ritorno ai fondamentali, che nel nostro campo significa partire dalla materia prima su cui le istituzioni e le categorie professionali sono nate: la trasmissione della memoria e il rapporto con il passato. Da qui si può ripartire per ragionare di gestione, di formazione e di rapporto con il privato e non il contrario.

Anche per questo bisogna intendersi sulle parole: non è scontato che usandole e consumandole mantengano un significato condiviso. Ci si ripete l'un l'altro le stesse cose, assecondando l'attualità dei fenomeni, ma non c'è una reciproca comprensione; in realtà di convegno in convegno e al di là della nostra volontà, le parole diventano spesso un codice per iniziati che ha poco contatto con la situazione reale. Le comunità e le nicchie che si stringono intorno alla cura del passato sono state attraversate in questi decenni a cavallo dei due secoli da una raffica di parole che non sono state metabolizzate fino in fondo, lasciando un senso di frustrazione e inadeguatezza: dagli imperativi del mercato e della gestione manageriale al privato in tutte le sue declinazioni, dalla rete agli archivi digitali fino al web 2.0 e ai mitici metadati, ora anche open data. Da un po' ci accompagnano ovunque il 'territorio', le 'narrazioni' e la 'centralità della cultura'. La stessa definizione di Beni culturali è talmente estesa da comprendere, oltre ai beni demotnoantropologici, il paesaggio e il patrimonio immateriale, che è come dire tutto ciò che l'umanità ha prodotto.

Non c'è dubbio che questa sia la nostra eredità, ma si ha spesso l'impressione di annegare in un mare di formule generiche perché mancano di una pregnanza condivisa. L'usura richiede un'attenta opera di 'rottura e ricostruzione' per 'rigenerare' le nostre parole e restituire loro senso, consistenza, valore, suono e odore²: le pagine di questo libro nascono anche dalla saturazione e dal bisogno di verificare il senso che le parole sembrano aver perso.

2 Gianrico Carofiglio, *La manomissione delle parole*, Milano, Rizzoli, p.13.

CAPITOLO I - DI CHI È IL PASSATO?

1. Focus sui punti-chiave

Provo a elencare fin dall'inizio alcune questioni come una sorta di albero logico che sostiene l'intera riflessione. Sono questi gli aspetti che mi sembra importante mettere a fuoco come base per costruire un percorso di cambiamento, avendo ben presente che i contenuti del passato – oggetti e significati – sono una larga componente di quella che si può chiamare, per persistenza e importanza, la 'questione culturale' al pari di altre storiche e irrisolte questioni del nostro Paese, per le quali ogni riforma rilevante sembra richiedere la radicalità di una rivoluzione.

Nel più ampio scenario della "questione culturale", le cose del passato e tutto ciò che da esse deriva assorbono solo una parte della produzione culturale. È una parte imponente e, soprattutto in Italia, inscindibilmente legata a qualsiasi altro contenuto perché a essa attingiamo sempre, consapevoli o meno. In questo senso preferisco il concetto inglese di *cultural heritage* che dà immediatamente l'idea di un insieme di valori, tangibili e non, trasmessi come patrimonio relazionale e presenti a pieno titolo nella contemporaneità. Mi rendo conto che la scelta inglese comporta il riferimento a una forma 'leggera' di governo che si fonda sui costumi e sulla responsabilità civile, sulla prassi e molto meno sulla legge, la forma pesante della tradizione italiana. D'altra parte, proprio perché sul fronte legislativo si è già ampiamente agito, non resta che lavorare sui costumi e sulle abitudini per costruire una larga adesione/condivisione, una sorta di svolta civica che si faccia carico della eredità comune, allargando la responsabilità.

In queste pagine, e proprio per l'oggetto del libro, non entro nel merito dei diversi significati del termine cultura, ma uso cultura/culturale secondo il linguaggio comune e l'organizzazione sociale con le sue classiche articolazioni: beni, istituzioni, industrie, prodotti, servizi e attività culturali. A questa dimensione della società mi riferisco non per fornire dati quantitativi, e statistiche (cfr. [riferimenti bibliografici](#)), ma per individuare, piuttosto, possibili relazioni sulle quali fondare e condividere politiche culturali innovative. Parto anche dalla constatazione che la copiosa quantità di stime e di dati di fonte autorevole forniti a gettito continuo sul valore economico e occupazionale dell'area culturale, non ha evidentemente fatto breccia nei governi. Considero dunque questo aspetto rilevante ma non decisivo e comunque già ampiamente trattato.

I nodi da sciogliere

Che cosa significa in concreto la centralità del patrimonio storico-artistico e come si realizza? Che significato ha il termine 'valorizzazione' e su quali basi si costruisce? È necessario un diverso e organico sistema di relazioni fra le competenze del Mibac, le amministrazioni locali e i privati nelle loro diverse tipologie? È possibile concepire un governo delle informazioni, dei processi e delle relazioni che non sia uno schema calato dall'alto, destinato a infrangersi sulle resistenze della pubblica amministrazione? Perché la gestione e i manager, tanto invocati e messi all'opera, non riescono ancora a modificare sostanzialmente l'andamento delle strutture e il modo di lavorare? E per rendere possibile nel tempo un diverso ed efficace funzionamento dell'intero sistema, che tipo di formazione serve ai giovani e agli operatori? Soprattutto, cosa sarebbe realmente necessario se potessimo esprimerci liberamente, senza paura di urtare questo o quello nei meandri degli insegnamenti codificati e ben custoditi dalle 'guardie disciplinari'³. E infine, quanto si è consapevoli della logica digitale e del web come fenomeni che scavano nel profondo, ben oltre la dimensione tecnologica?

Di questi nodi dobbiamo farci carico per intraprendere un concreto percorso di allargamento della partecipazione intorno al patrimonio culturale, un'apertura che proietti il patrimonio al di là dei confini attuali, mantenendo come condizione irrinunciabile la tutela dei beni. Dopo aver attribuito a politici e amministratori tutte le loro grandi responsabilità, a un certo punto l'universo che ruota intorno al patrimonio dovrà partire da sé, interrogarsi sul proprio ruolo, sull'idea di futuro, sul rapporto con la società nel suo complesso e dibattere sulle questioni di fondo, senza delegare ogni scelta a una politica impotente, e soprattutto priva di categorie interpretative della realtà attuale. Questo non significa affatto riempire il vuoto, smettere di chiedere alla Stato e ai governi di svolgere pienamente la loro funzione quanto capire come la collettività o il popolo, per usare un termine denso di storia, possa a sua volta assumere una partecipazione politica rispetto all'ambiente in cui vive.

Il filo conduttore del mio percorso è l'attenzione ai fattori culturali profondi che agiscono accanto a quelli politici consapevoli, economici, organizzativi e professionali. Nello snodarsi dei fatti contano le persone con la loro complessità e le scelte

³ Ezio Raimondi, *Un teatro delle idee: ragione e immaginazione dal Rinascimento al Romanticismo*, Milano, Rizzoli, 2011.

sono ispirate tanto da saperi e tecnologie quanto da aspettative e sentimenti. Si parla di resistenze al cambiamento, ma se non capiamo quali sono, dove si manifestano e cosa le provoca, si continua a girare a vuoto. Pur restando in un contesto di prevalente razionalità, o almeno così pensiamo, non si riesce a comprendere la nostra contemporaneità se non si fa attenzione alle motivazioni delle persone, ai modelli di comportamento, al terreno culturale in cui si sono formati, a come e perché stanno cambiando. Una distrazione non da poco in una società che porta a lavorare sempre immersi in una trama di relazioni le cui dinamiche determinano ciò che accade o non accade. Tener conto solo delle conoscenze organizzate, delle teorie e delle pratiche professionali e non delle relazioni e delle motivazioni diventa un'operazione asettica, rassicurante forse, ma illusoria se poi non ci aiuta a capire quanto continuo la dimensione relazionale e vecchie cose come la teoria e la politica.

Alla base c'è una visione

Ecco il quadro schematico di alcune valutazioni che attraversano il libro e ne costituiscono l'ossatura.

- L'idea che tutte le generazioni siano depositarie di un patrimonio culturale, tangibile e intangibile, da condividere con l'umanità intera, sembrerebbe ormai largamente condivisa. Cosa questo assunto possa significare nell'organizzazione della società è invece soggetto a diverse variabili. In realtà, la distanza delle pratiche dall'enunciato teorico evidenzia le contraddizioni fra la diffusa coscienza del valore e la gestione della cosa pubblica.
- L'Amministrazione pubblica dei Beni culturali è frutto di scelte e stratificazioni risalenti con una certa continuità a un innesto non proprio felice del modello francese di stato centralista nel contesto, quello italiano, fatto di tante sfuggenti centralità. Sappiamo anche che negli stati federali l'autonomia delle singole parti ha di solito come contrappeso istituzioni nazionali coese e autorevoli. Sottoposto a progressive pressioni, il centralismo si sfalda e le istituzioni si indeboliscono, ma cosa li sostituisce?
- Le figure professionali, che in differenti ruoli e amministrazioni, sono coinvolte nel processo di trasmissione della memoria hanno in comune la cura dell'eredità culturale – materialità e contenuti semantici - nelle sue diverse espressioni e del complesso rapporto con la cittadinanza. Da queste molteplici figure – storici, storici dell'arte, conservatori, archivisti, bibliotecari

e, a pieno titolo, insegnanti – dipende in larga misura il ruolo che l'eredità svolge nella vita delle persone e nell'immaginario della nazione, e non è poco. Su questo terreno comune va creata, perché non esiste, una connessione non formale tra le diverse professioni oltre le appartenenze amministrative, finalizzandola alla costruzione di uno spazio sociale e politico coeso per il patrimonio ben al di là dei confini del 'settore' cultura.

- Le storiche istituzioni dedicate alla trasmissione del sapere e della memoria tentano di svolgere la loro missione costitutiva in un contesto talmente modificato nelle fondamenta da richiedere una vera rilettura dei modi con cui adempiere alla proprie finalità in questa fase storica. Nonostante la precisa consapevolezza delle sedimentate specificità dei diversi luoghi della memoria, è più coerente con l'obiettivo di queste pagine privilegiare le relazioni e ciò che li accomuna, sia al proprio interno sia con le altre istituzioni e imprese culturali.
- I termini 'storia', 'memoria' e 'memorie' sono usati nel linguaggio corrente in modo generico e spesso come sinonimi, ma la storia è ricerca, frutto dell'indagine storiografica e dell'applicazione del metodo storico; la memoria invece, affollata oggi da tanti nuovi soggetti, usata e anche abusata perché di tutti, è un terreno più ampio fatto di ricordo, tradizioni, luoghi, oggetti, eventi e professioni, cui gli storici contribuiscono solo in parte attraverso tante mediazioni. Solo l'ancoraggio forte alle fonti e alle testimonianze, attraverso la narrazione storica e la conoscenza del patrimonio, dà alla memoria quel fondamento di relativa oggettività che la distingue dalla narrativa.
- Per la loro natura relazionale i Beni culturali sono in rapporto diretto con il territorio e con il contesto che li ha espressi; possiamo riferirci a questa stretta relazione non in termini di appartenenza e neanche come identità, secondo un uso diffuso e ambiguo della memoria culturale, ma piuttosto come una comprensione di sé stessi in relazione agli altri, un riconoscersi cogliendo nel passato il cambiamento e non la fissità.
- L'ampliamento progressivo della base sociale dei contenuti culturali è un fattore positivo dal punto di vista sociale ed economico così come l'aumento degli indici di lettura. Nonostante le diffuse preoccupazioni per la cosiddetta massificazione della cultura, conoscenza e riconoscimento, largo coinvolgimento, siano alla base della valorizzazione e dei processi

ideativi. Creare condizioni favorevoli e poi lasciare spazio ad ognuno, non campagne promozionali per intenderci.

- La collettività non è un estraneo cui concedere o meno l'ingresso, ma l'erede legittima del patrimonio, portatrice di interessi e partner a tutti gli effetti della struttura istituzionale deputata all'amministrazione. Una prevalente concezione proprietaria da parte della Pubblica Amministrazione ha messo in ombra il ruolo e le responsabilità dei cittadini e delle loro forme associative. Servirebbe anche po' di empatia e comprensione per le 'masse' che frequentano i luoghi della memoria, anche se poniamo problemi organizzativi, sosteniamo la struttura a piramide dei nostri beni culturali e rendiamo possibile il *crowdfunding* (finanziamento collaborativo di massa).
- I cambiamenti nella trasmissione del sapere e le tecnologie della comunicazione, rendendo disponibile una incalcolabile quantità di contenuti e la loro connessione in forma di trama multimediale, hanno progressivamente inciso sulle modalità di apprendimento dei giovani e sempre più degli adulti. Narrazione, racconto, rappresentazione, *storytelling* sono i termini ricorrenti nella trasmissione della memoria storica.
- Per gli oggetti della memoria è un'epoca di incertezza, ma nel magma della trasformazione si colgono, come sempre, aperture di prospettive: possono finalmente diventare protagonisti della trama, in modo diretto, inserendosi come immagini e come insiemi di significato, connessi a contenuti complementari al di là della distanza, non solo geografica, dei luoghi di conservazione.
- Gli oggetti che richiedono una maggiore mediazione, come i documenti di archivio o i testi nelle biblioteche, e rischiano un destino di marginalità in confronto alla fisicità attrattiva del patrimonio artistico e monumentale, trovano in quest'ottica un nuovo spazio, come veicoli di contenuti semantici che apportano nuova e più attendibile conoscenza ad altri oggetti, ad altre rappresentazioni.
- L'intreccio di diverse tipologie di beni culturali e l'emersione di un patrimonio, anche inedito, di significati connessi, aumenta in modo esponenziale la potenzialità ideativa, la scrittura di soggetti e di sceneggiature, la costruzione di un tessuto di relazioni. In altre parole, si apre per l'eredità culturale un ampliamento vitale della funzione di *content provider* per le istituzioni, per l'industria dei contenuti e per la produzione creativa in

genere. I cambiamenti culturali tuttavia dipendono molto più dall'intero tessuto di persone e istituzioni del patrimonio culturale che non dai soli vertici istituzionali.

- Si tratta di potenzialità che richiedono alcune condizioni, la principale è pensare al patrimonio culturale non come un settore, un ministero, un dipartimento, ma come una linfa vitale che attraversa le diverse dimensioni dello spazio, del tempo, dei saperi, dell'organizzazione sociale. Frequentare i confini, le terre di mezzo, asseconda la trasmissione di contenuti senza necessariamente dissiparli e offre opportunità per vedere altre e diverse connessioni fra le cose.
- La continuità organizzativa intorno al Mibac non riesce a dare conto dei cambiamenti in termini di opportunità e di accesso alla conoscenza. Anche le ricadute economiche e occupazionali soffrono del perdurare di uno schema nella gestione del patrimonio che ha portato a identificare la natura pubblica dei beni con l'esclusiva pertinenza dello Stato, cosicché voler modificare questo assetto ha significato di per sé mettere in discussione la natura pubblica e cedere alle logiche di mercato.
- Non auspico una progressiva perdita di peso del ministero, penso piuttosto a una struttura che privilegi l'aggregazione orizzontale tra le diverse anime del patrimonio e faciliti l'emersione dei significati. Il policentrismo italiano, molto attuale per il carattere a rizomi e arcipelaghi della cultura contemporanea, non può rinunciare ad un luogo di coesione, di sintesi, e certo di controllo, anche in relazione al contesto internazionale. Una sede di compensazione delle forti diseguaglianze che il decentramento delle competenze in favore delle regioni, per il modo in cui si attua, ha di fatto accresciuto, a partire dalla illogica divaricazione fra conservazione e valorizzazione.
- Un ministero della Cultura, come in altri Paesi, e con significato attuale ben diverso da esperienze passate, avrebbe gli strumenti per connettere in modo programmatico la fisicità dei beni/oggetti, l'immaterialità dei contenuti, la conservazione e la valorizzazione (intesa come ampia condivisione di conoscenze), e il turismo culturale che non è estraneo ma intrinsecamente affine agli obiettivi di conoscenza.
- Manca a tutt'oggi una spinta coesa all'aggregazione, alla convergenza, alla trasversalità, al sistema multipolare, mentre continua a prevalere la lo-

gica oppositiva che ben si amalgama con il particolarismo della tradizione. Le forme organizzative più adatte ad incidere sul contesto, sono orientate invece a rafforzare luoghi e momenti di connessione, riducendo la verticalità delle funzioni e favorendo i rapporti fra i diversi protagonisti della produzione culturale: istituzioni culturali pubbliche e private, sistema educativo, industria dei contenuti.

- La comunicazione culturale diventa, in un quadro complesso di relazioni, un fattore centrale di diffusione efficace dei contenuti; non ricerca di immagine e di visibilità a qualsiasi costo ma metodi e strumenti per consentire all'eredità culturale di entrare in contatto con i suoi eredi.
- La costruzione di un sistema a rete di relazioni e di scambio potrebbe incrementare la circolazione di idee, la progettazione culturale e la formazione di *partnership* con la disponibilità di competenze diversificate. Promuovere e perseguire questa responsabilità dal basso, non più delegabile, sembra in questo momento l'unica strada percorribile per governare la struttura ad arcipelago del nostro presente.
- Come logica conclusione la scuola nel suo insieme non può che essere la protagonista di una mobilitazione in questo senso, perché proprio il sistema educativo e un deciso orientamento degli insegnanti sono le fondamenta sulle quali costruire un rapporto saldo e coinvolgente del tessuto sociale con la propria eredità.

2. Il popolo della memoria

Non c'è eredità così poco contesa come il patrimonio storico italiano. È l'orgoglio nazionale ma rivendicarla richiede un costo troppo alto: spetta sempre a qualcun altro, lo Stato, le regioni, i comuni e ora i privati. Solo un manipolo di 'eroi', sempre più ridotto e senza ricambio, la custodisce tentando di preservarla per un'umanità che la riconosca come sua.

Il contrasto fra la modestia del presente e la grandiosità del passato sembra, anche visto dall'esterno, l'aspetto più stridente e simbolico dello stato delle cose; eppure se si sposta lo sguardo dai vertici delle istituzioni e dalle oligarchie distribuite equamente fra pubblico e privato verso gli strati intermedi della società, si intravede una consapevolezza molto più diffusa che in un passato non tanto remoto. Non si tratta affatto della società civile migliore della sua rappresentanza politico-istitu-

zionale, bensì dell'esistenza di una base sociale e dei suoi corpi intermedi che manifestano una reale propensione ad interagire con le tante e diffuse espressioni della eredità culturale. Proprio in questo senso ripercorro brevemente alcuni passaggi chiave nella formazione delle comunità della memoria, per provare a coglierne i tratti essenziali al di là degli stereotipi e dello scetticismo. È la "narrazione" di chi riflette sull'esperienza per trarne idee sul presente.

Cresce lo spazio del passato

Si può dire, per parlare con il linguaggio dominante, che gli indicatori statistici ⁴ mostrano un mercato reale (e ancora di più potenziale), interessato all'offerta culturale nel suo insieme e, in particolare, alla memoria, alle radici e al passato nelle loro espressioni materiali e immateriali, nella loro fisicità e nei significati. Pubblico e consumi culturali sono stati oggetto di indagine (cfr. [riferimenti bibliografici](#)) e di formazione, dirette soprattutto a evidenziarne i caratteri di mercato, con lo scopo di offrire alle istituzioni strumenti di comunicazione e di marketing di cui erano del tutto prive. Per integrarne la conoscenza da altri punti di vista, per me altrettanto significativi, mi interrogo in questa sede sul rapporto che le persone possono instaurare (o non instaurare) con gli oggetti del passato, sui protagonisti di questo rapporto che chiamerò 'incontro' e sulle condizioni in cui l'incontro avviene. Non a caso, affianco al termine 'pubblico', comunemente usato, i termini 'collettività', 'comunità' e 'cittadinanza' o anche 'popolo' in senso più ampio; termini che riportano a significati, valori comuni e appartenenza.

Il pubblico di consumatori è certamente un interlocutore fondamentale per la dimensione economica, ma anche per questo si sente il bisogno di capire su quali relazioni sociali e su quali emozioni si fa economia: in altre parole, che cosa si scambia. È stato fatto notare con qualche ragione che la formula consumo culturale è un ossimoro perché la cultura è quel bene che l'uso non consuma ma, anzi, fa espandere: «Al contrario dei beni di consumo, per cui il consumo distrugge il bene consumato, la fruizione della cultura produce a sua volta cultura, sia nel senso che

4 Il Rapporto annuale di Federculture (<http://www.federculture.it>) offre un'immagine dello stato dell'arte nella cultura, con cifre, analisi e tendenze; nel sito dell'Istat (<http://www.istat.it>) l'area 'cultura comunicazione, tempo libero' dà accesso alle indagini sui diversi temi attinenti alle istituzioni culturali e alla produzione di contenuti. Dati sulla cultura e il tempo libero sono contenuti anche nel *Rapporto annuale. La situazione del paese*, pubblicato dall'Istat.

essa mette in grado il fruitore di fruirne in maniera sempre più consapevole e raffinata, sia nel senso che essa rende più probabile e più efficiente la produzione di ulteriore cultura». Questa citazione di P.L. Scandizzo, tratta da *Cultura e sviluppo*⁵, mi consente di introdurre il protagonista del processo di 'accumulazione', che è il popolo della memoria, delle mostre e degli eventi.

In crescendo durante gli anni Settanta, e poi in esplosione negli anni Ottanta del XX secolo, irrompono pienamente sulla scena 'le masse' della memoria, gruppi e comunità in grado di apprezzare un'offerta culturale ampia ed eterogenea e di sostenere come mercato i prodotti dell'industria creativa e delle istituzioni dei contenuti. Sono le collettività altamente scolarizzate, informate dai media e dal web, dotate di una certa capacità di spesa (oggi molto ridotta ma ancora viva nonostante la crisi)⁶, esperte di viaggi e frequentatrici di mostre, spettacoli dal vivo, concerti, festival e notti bianche. Sono anche comunità locali, estraniare dal cambiamento troppo rapido e brutale dei loro territori, coinvolte a tutti i livelli nella riscoperta del passato, alla ricerca, magari illusoria, di un'identità originaria perduta.

Si tratta certo di una minoranza perché l'accesso ai contenuti culturali trova pur sempre uno sbarramento nei bassi indici di lettura e nella fragilità delle infrastrutture della conoscenza (qualità della scuola, politiche inadeguate per biblioteche, musei, librerie e spettacolo); minoranza ma non nicchia se pensiamo possa coincidere con una parte rilevante dei ceti medi, definiti sociologicamente allargati e riflessivi (non so in che misura lo siano nella fase che stiamo vivendo). Tale comunità – chiamata di volta in volta 'pubblico', 'utenti' o 'consumatori', definizioni che le riconoscono il ruolo prevalentemente passivo di ricettore-destinatario –, è invece reattiva e nutre al suo interno, non fosse altro che per un fatto statistico, le menti creative capaci di ideare e intraprendere, anche attingendo agli archivi della memoria, assorbendola nel processo creativo; spesso inconsapevolmente è un fenomeno relativamente semplice dal punto di vista economico, ma ancora abbastanza difficile da metabolizzare nel profondo per i detentori, fin qui esclusivi, di contenuti (studiosi, intellettuali e specialisti). L'industria culturale e le professioni creative invece lo incrementano e lo orientano, attingendo liberamente al passato fino a fonderlo con il futuro remoto della fantasy.

5 Pasquale Lucio Scandizzo, *La cultura e lo sviluppo economico*, in *Cultura e sviluppo*, a cura di P.L. Scandizzo, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2012, p.11.

6 Sulla tenuta dei consumi culturali durante la crisi vedi il *Rapporto annuale Federculture 2012*.

Il pubblico della cultura ⁷ e della memoria, che non è storia, è largamente sconosciuto e imprevedibile: non parla il linguaggio degli studi, il suo rapporto con la bellezza e con le tracce del passato segue logiche non produttive, non pensa di scrivere o di organizzare o, ancora, di valutare professionalmente allestimenti o restauri. Non è conoscibile come appartenente a precise categorie di età, di genere, territoriali o professionali e perciò sfuggente in termini di marketing, eppure è corposo e riempie gli spazi sostenendo i 'consumi' culturali.

Anni settanta e scuola di massa

I nati nel dopoguerra (intorno alla metà del secolo) hanno vissuto il primo allargarsi dell'élite intellettuale e autoreferenziale, che produceva cultura praticamente per sé stessa. Nel libro di G. Zanchini *Il giornalismo culturale* ⁸ si legge la ricostruzione delle tappe di formazione del pubblico dei lettori, che per certi versi è un po' anticipata e preparatoria rispetto al pubblico della memoria. L'allargarsi del cerchio si percepisce nettamente dagli anni Settanta in poi: la riforma della scuola media con la L.1859 del 1962, rende la scuola media unica e obbligatoria per tutti, ponendo finalmente le basi per innalzare gli indici di lettura. Si creano per gli editori le condizioni per proporre le edizioni economiche in ampia scelta, rendendo i classici alla portata di tutti. La liberalizzazione degli accessi all'Università per gli studenti di tutte le scuole superiori (1969) completa le tappe verso la scuola di massa.

In quegli anni occupa la scena il Sessantotto che, occorre qui ricordarlo, fu un movimento generale, una grande ondata ⁹ a cui aderì una parte consistente degli studenti universitari e delle medie superiori. In tanti, a partire da quella precisa fase della storia, hanno preso l'abitudine di leggere, comprare i quotidiani e seguire con attenzione i fenomeni sociali e culturali come strumenti di lettura politica della società. Certo da ventenni non erano molto interessati al passato, ma poi, venuta meno la speranza di cambiare il mondo, è cresciuta in quella generazione una

7 La definizione 'pubblico della cultura' è stata usata con maggiore evidenza in: Francesco De Biase, *L'arte dello spettatore. Il pubblico della cultura fra bisogni, consumi e tendenze*, Milano, Franco Angeli, 2008. De Biase è fra i direttori della collana di Franco Angeli *Pubblico, professioni e luoghi della cultura*.

8 Giorgio Zanchini, *Il giornalismo culturale*, Roma, Carocci, 2009.

9 Nell'ampia letteratura dedicata al Sessantotto, ho scelto come riferimento: Giovanni De Luna, *Le ragioni di un decennio. 1969-1979. Militanza, violenza, sconfitta, memoria*, Milano, Feltrinelli, 2009.

progressiva attrazione per la memoria, a partire da un interesse pervasivo per gli anni del fascismo e della Resistenza, strettamente legati ai temi della lotta politica. In seguito, quasi in parallelo con il ritrarsi dal presente e con le pieghe inaspettate prese dalla nostra storia, è cresciuta la passione per le epoche che l'umanità ha attraversato, per le tracce che ha lasciato, per la loro interpretazione. Del resto nel nostro Paese, l'ininterrotta linea del tempo, che dall'oggi si dipana indietro verso i millenni, offre ampi spazi per un dignitoso rifugio nel passato.

Solo attraverso una constatazione empirica, ma con la rilevanza di comportamenti diffusi, ho colto nei movimenti che si sono succeduti dal Sessantotto al femminismo, ai consigli nelle fabbriche e nelle imprese e nei quartieri, una presenza rilevante nel processo di allargamento, forse legata al destarsi dell'attenzione che i risvegli collettivi generano. Vediamo che i 'sessantottini' sono tuttora una corposa componente della domanda di contenuti storici ed hanno contribuito a sostenere la diffusione in edicola delle riviste d'archeologia, storia, storia dell'arte e viaggi, nate con successo proprio negli anni Ottanta, gli anni della scoperta del passato e della nostalgia per la sua grandezza ancora presente, in contrasto con quello che appariva un'insignificanza inarrestabile. Con la nota propensione agit-prop, i reduci del Sessantotto hanno anche cercato, pur nel ritorno alla dimensione privata, di coinvolgere in questa fame di storia la famiglia e la scuola. Non so se questo ruolo 'culturale' possa essere riconosciuto come attenuante generica per le colpe del Sessantotto, superate, sembra, solo dalle idee dell'Illuminismo, nel deteriorare la temperie morale dell'intera società.

Anni Ottanta: I bronzi di Riace

Durante gli anni Ottanta vediamo dunque allargarsi ancora questo popolo, grazie all'incontro con l'informatica, cavallo di Troia del mondo produttivo dentro i luoghi della memoria e, soprattutto, all'inizio di quel gioco di specchi fra i media, le masse istruite e i capolavori esposti nelle mostre/evento, con un fiorente corollario di cataloghi, manifesti, promozione e visibilità. La generazione nata intorno agli anni Cinquanta aveva vent'anni nel Sessantotto e più di trenta quando si videro le prime file in attesa di entrare nelle sale dove, a Firenze prima (1980, Opificio delle Pietre Dure) e a Roma in seguito (1981, Palazzo del Quirinale), erano esposti i Bronzi di Riace, fantastici uomini del V secolo a.C. emersi dal mare grazie alla scoperta di un giovane subacqueo. Fu un colpo di fulmine, di cui come in una fotografia, rimane impressa la sala dell'Opificio a Firenze: donne e uomini, giovani e anziani, studenti

anche giovanissimi, lo spaccato di una larga comunità che guardava letteralmente in *trance* le due statue. Il valore simbolico ed evocativo di quei bronzi, emersi dal mare e da un tempo di venticinque secoli, era già di per sé trascinate, ma c'era anche la forza espressiva degli uomini di bronzo che parlava direttamente a ogni singola persona di quella folla eterogenea.

A costruire il mito lavorava contemporaneamente il sistema dei media. E infatti quando i due bronzi furono restituiti alla terra di appartenenza, Reggio Calabria, ed esposti nel Museo archeologico, su di loro scese il silenzio come del resto nel silenzio viveva prima del loro arrivo la piccola testa del filosofo di Ponticello, vicina di stanza, nonostante il suo enorme significato di prima scultura ritratto del V secolo ateniese. Anche ora che giacciono supini a Reggio Calabria, in perenne restauro e in attesa della riapertura del Museo archeologico, non hanno perso la loro capacità simbolica: sono stati voluti a tutti i costi, sono diventati il logo della città e l'emblema della sua supposta identità per poi restare, periferici, provvisori e non visti, nella sede del Consiglio regionale.

A partire dall'evento mediatico simbolo abbiamo partecipato a un dialogo continuo fra i lettori/spettatori e l'informazione; dialogo, perché la folla rispondendo all'evento rimandava ai media un messaggio di conferma, con una intensità che si è poi diluita con il crescere di numero delle mostre e, forse, con il decrescere del valore rappresentativo delle stesse. Sembrava che sotto i nostri occhi si delineassero nettamente le basi di uno stretto rapporto di massa con le espressioni del passato, artistiche ma non solo: intellettuali e studiosi, funzionari, insegnanti, professionisti, tecnici e manager con le loro famiglie, curiosi, fieri di definirsi colti e viaggiatori, visitano musei e affollano le mostre. La cultura e i suoi luoghi, proprio in virtù della 'popolarità' acquisita diventano anche spendibili come immagine e status sociale.

La cultura di massa e i processi culturali sono oggetto di analisi sociologiche, politiche ed economiche, oltre che di valutazioni controverse nell'ambito degli universi ideologici di riferimento (vedi riferimenti bibliografici); in queste pagine continuo a fissare l'attenzione sulle persone, sul loro rapporto con l'eredità culturale e su come esso può incidere sulla fisionomia del Paese, a partire dall'intero assetto dei beni e dei significati.

Nel Duemila: la cultura della comunità digitale

L'ultimo e più ampio cerchio si allarga attorno alla cittadella della cultura intorno agli anni Novanta con la progressiva pervasività della rete e della scrittura multimediale.

Le 'Tribù della memoria'¹⁰ si sono arricchite oggi con i cittadini digitali, nativi o acquisiti, la cui dimensione culturale è fatta tanto dai libri quanto dal web, dai festival della filosofia o della letteratura, da cinema, TV e viaggi, dall'appartenenza all'associazionismo locale. Meno classici ma più scrittori contemporanei, best sellers e premi Strega, più informazione geografica e storica ma casuale e attinta da una pluralità di fonti, alcune delle quali assolutamente soggettive come i blog o i social network, altre istituzionali, altre ancora giornalistiche e televisive. La pluralità e vastità delle possibili fonti, oltre alla istantaneità con cui vengono prodotte, segnano la fine del monopolio RAI e Mediaset ma anche della stampa quotidiana. Le testate vecchie e nuove tuttavia si intrecciano via via con le nuove fonti, ibridandosi a favore della convergenza e della crossmedialità, che è l'impronta dominante di questa cultura.

Si è soliti definire ciò di cui abbiamo parlato 'informazione' piuttosto che cultura, in un senso chiaramente riduttivo per l'implicito paragone con i contenuti che si sedimentavano nel *cursus honorum* di una persona colta per buona parte del XX secolo, quando le differenze fra la cultura 'alta' e il resto del mondo erano così nette da non lasciare margini di dubbio.

Nel dibattito sulle pagine del *Corriere della Sera* fra Andrea Carandini, Giuseppe Galasso e Alfonso Berardinelli (24-26 gennaio 2011) sul livello culturale medio degli italiani, si esprime con una sintesi efficace il dilemma fra due visioni, una pessimista l'altra più ottimista o quanto meno più disposta a tener conto delle conquiste dif-

¹⁰ La mostra *Le tribù della memoria*, inaugurata a Roma il 21 giugno 2005 presso la Galleria Nazionale d'Arte Moderna, nasce dall'interazione tra otto artisti e otto corsisti del master in Ideazione, management e marketing degli eventi culturali, II edizione, dell'Università di Roma La Sapienza, diretto da Alberto Abruzzese. Il progetto nasce dalla ricerca socio-antropologica svolta dalla Scuola Superiore del Loisir e degli Eventi di Comunicazione di Rimini, che ha individuato attorno al concetto di 'memoria' otto categorie di 'tribù': la memoria come *eden*, la memoria come *enciclopedia del presente*, la memoria come *avventura e scoperta*, la memoria come *spazio ludico*, la memoria come *ancoraggio*, la memoria come *ricerca del tempo perduto*, la memoria come *lascito*, la memoria come *religione laica*.

fuse come fattori positivi. Lo stesso Tullio De Mauro in *La cultura degli italiani*¹¹ afferma fin dalle prime pagine che nella nostra tradizione 'cultura' vuol dire 'cultura letteraria' o 'letterario-filosofica' o 'letterario-ideologica'. Oggi, per un fatto generazionale, una larga componente dei *content provider* proviene ancora da queste culture: scuola, università, letture e ambienti che davano all'aggettivo 'colto' un'altra fisionomia. Le due anime convivono separate in un nuovo dualismo: la cultura novecentesca e la cultura del XXI secolo. Quest'ultima ha preso forma negli ultimi decenni del secolo scorso e, per quanto si possa essere dubbiosi, valutarla con i parametri del Novecento ci estranea dal nuovo secolo che fin dal suo esordio ha marcato in modo inequivocabile la sua diversità.

La non consapevolezza di questo progressivo modificarsi del significato di 'persona colta' ci fa meravigliare quando in biblioteche periferiche, in treno, in una fila e in quelle occasioni nelle quali le persone si aggregano fuori dai loro contesti abituali, ci si accorge che l'altro, l'interlocutore, possiede strumenti di conoscenza critica anche se non appartiene alle categorie tradizionali dei lavori culturali e intellettuali. Questa scoperta si leggeva nello sguardo della giuria e degli autori selezionati per il Premio letterario Biblioteche di Roma (2003-2011), abituati al pubblico degli eventi letterari, quando incontravano i circoli di lettura delle tante biblioteche dei quartieri romani lontani dal centro storico. In questi incontri e nella vita stessa dei circoli di lettura si toccava con mano una vivacità e curiosità intellettuale insieme a una vera lettura dei libri, che gli stessi autori non riscontravano in occasioni ufficiali. D'altra parte, le reazioni all'allargamento della base sociale dell'offerta culturale continuano a essere contraddittorie e, per esempio, ho sentito critici e storici dell'arte considerare negativamente la massiccia affluenza alle mostre o definire imprevedibile e inspiegabile, tra l'altro, l'apertura no-stop della mostra di Picasso a Parigi per potere accogliere l'afflusso ininterrotto dei visitatori. Eppure, non è sorprendente se intere generazioni cresciute con il mito di Picasso e di *Guernica* sentono il bisogno di partecipare al rito collettivo della celebrazione o se i flussi turistici nelle capitali e città d'arte in Italia e in Europa si collegano alla visita di una grande mostra.

11 Tullio De Mauro, *La cultura degli italiani*, a cura di F. Erban, Bari-Roma, Laterza, 2010, nuova ed. ampliata.

Lavoro culturale e cultura di massa

Rovine, luoghi d'arte e capolavori fanno parte delle nostre mappe cognitive, diseguate dalla scuola e dalle letture e, considerando gli alti indici di scolarizzazione, anche superiore e universitaria le folle diventano un fatto statistico legato alla scuola di massa, al sistema dei media con il crescente ruolo di Internet e alla capacità di spesa dei ceti medi. Così, si è creato lo spazio per il turismo culturale¹², diventato una componente del turismo che non crolla di fronte alla crisi e contende ormai al mare le cifre globali sulle destinazioni di viaggio.

Nel 2013 il CUN (Consiglio Universitario nazionale) ha denunciato con allarme il calo di 50.000 iscritti nelle università italiane, ma il numero di laureati italiani non ha mai raggiunto i livelli degli altri Paesi europei e se abbiamo chiamato 'di massa' l'università è perché c'è stato in Italia un vero salto generazionale che ha visto fino agli anni della crisi laurearsi circa il 30% della stessa fascia di età a fronte del 10% della generazione dei genitori¹³, percentuale già significativa rispetto ai cambiamenti culturali. E se i ceti medi, allargandosi, conquistano il godimento dei contenuti culturali, sostenendone così la produzione, è anche possibile che gli stessi ceti medi, ristretti nelle loro condizioni di vita e nella percezione di sé, impoveriti non solo economicamente, si ritraggano in parte dai consumi culturali, impoverendo ulteriormente un mondo già ridotto alla mera sopravvivenza.

Chissà se un giorno gli stessi nostalgici del tempo dei 'pochi ma buoni' si troveranno a rimpiangere questo popolo delle mostre, abbandonato a sé stesso e alla casualità dei cicli economici; perché oltre questa cerchia più larga, si apre lo spazio esteso dell'ignoranza di massa, che oggi ci scandalizza, ma che era nel Novecento molto più estesa, seppure poco visibile perché da sempre parte integrante del paesaggio sociale. La folla chiassosa e del tutto 'spontanea' si impone oggi ai nostri sensi e per questo sembra dare la sua impronta alla quotidianità, oscurando quella grande minoranza 'silenziosa' che circonda i luoghi della cultura e li nutre, quel popolo che ricerca le occasioni in cui ci si interroga sulle grandi domande dell'esistenza e si ascoltano parole dal passato.

12 Vedi Elena Croci, *Turismo culturale. Il marketing delle emozioni*, Milano, Franco Angeli, 2009.

13 Vedi Alessandro Figà Talamanca in <http://www.noisefromamerika.org/universit-lite-massa>

È importante non farsi sfuggire le perplessità che si manifestano verso queste masse colte (in senso attuale) e viaggiatrici, quelle che affollano le mostre prescindendo dal periodo, dal genere ma non dalla fama dell'artista. Si sentono nel nucleo più interno degli addetti ai lavori – studiosi, critici, direttori di musei – nelle élites intellettuali, nei ceti più esclusivi e anche in tanti cittadini cultori delle élites anche se non vi appartengono. Il fenomeno è stato giudicato inutile o irrilevante in termini di crescita culturale e si percepisce, come dicevo, il rimpianto, più o meno esplicito, per i pochi frequentatori di una volta, che avevano con l'arte e con le antichità un incontro denso di significati e di immediato riconoscimento.

Proprio in Francia, patria de *Le lieux de mémoire*¹⁴ opera culto del riconoscimento collettivo di piazze, monumenti e luoghi simbolo di un sentire collettivo, si è anche formato, per contrasto, il pensiero critico più organico verso la cultura di massa: basta citare Marc Fumaroli nell'*État Cultural. Essai sur une religion moderne* (1991)¹⁵, critico deciso della cultura collettiva promossa dal governo socialista e in particolare da Jacques Lang, il ministro della Cultura negli anni Ottanta (1981-86; 1988-93).

Da allora, dalle analisi di Fumaroli, dalla contrapposizione effimero versus strutture nella Roma di Renato Nicolini (vedi paragrafo 5: [Dall'Estate romana a Radio3](#)) sono cambiate le fondamenta del lavoro culturale e l'humus in cui si produce. La questione non è più affermare o escludere una crescita di conoscenza o un cambiamento sostanziale in ogni visita di mostre o in ogni partecipazione a conferenze e spettacoli perché, come in tutte le occasioni della vita, le esperienze creano condizioni di cambiamento e quando sono diffuse incidono sui modelli di comportamento nei confronti di un'eredità che si comincia a percepire come propria: questo è un passaggio vitale per il patrimonio culturale.

Si tratta, quindi, di decidere se la società in cui viviamo ha complessivamente un beneficio sociale, e alla fine anche economico, dall'allargarsi delle masse consapevoli e dotate di alcuni strumenti di comprensione della realtà in cambiamento.

Se nell'immaginazione, nella letteratura o nel cinema è del tutto possibile rimpiangere il percorso che ci ha portato fin qui dal *panem et circenses* o dalla vecchina

14 Pierre Nora (sous la direction de), *Les lieux de mémoire*, Paris, Gallimard, 1984-1993, voll. 7.

15 Marc Fumaroli, *L'état culturel. Essai sur une religion moderne*, Paris, Gallimard, 1991 (trad. it. 1993).

tricoteuse in prima fila sotto la ghigliottina, teorizzare le conseguenze di un'inversione è tuttavia un'altra cosa. Mi pare che nella confusione fra i due piani – quello fantastico ed emotivo o anche letterario e artistico e quello politico, scientifico e professionale – si annidi la presa di distanza nei confronti del pubblico di massa, tanto più attiva quanto più inespressa o anche inconsapevole.

Fra incertezze, disinvestimento da parte dello Stato e stanchezza per appelli e manifesti inascoltati, ci troviamo stretti all'angolo e con noi l'eredità che va a pezzi, e non solo materialmente. Non so se pensare piuttosto a governare i processi sia solo un inguaribile utopia da cenacoli illuministi o di credenti nelle sorti progressive dell'umanità. Spostare decisamente il patrimonio nelle sue articolazioni al centro del sistema educativo, creando uno stretto rapporto con il presente e il cambiamento nel tempo, porrebbe le precondizioni di un'esperienza cognitiva ed affettiva più penetrante, e tra l'altro non sarebbe operativamente una missione impossibile o costosa. Ma si tratta di strategie politiche, non tecniche, che devono entrare nei programmi, oltre le dichiarazioni di intenti. Diciamo allora che non sono inadeguate le folle, ma la volontà e la capacità di pensarle come una ricchezza, in tutti i sensi, che sostiene l'eredità comune e i suoi costi. Sono questioni per niente retoriche, da cui discendono le scelte nell'affrontare i complessi problemi che la partecipazione della collettività pone alle istituzioni.

A partire dalla chiarezza sulle convinzioni di fondo si può impostare poi la soluzione dei problemi in termini tecnici e organizzativi e non prima.

3. Una pluralità di attori

Parallelamente a un ritrarsi della storia scritta dagli storici, fortino difeso con poca convinzione da loro stessi, vive di fatto una pluralità di nuovi soggetti che si è avvicinata alla memoria cercando, al di là delle istituzioni deputate alla ricerca, un rapporto più diretto fra le comunità (locali, linguistiche, politiche e religiose) e tutti le possibili radici del passato. Questa pluralità di attori ha fatto emergere in modo estemporaneo i molteplici vissuti locali, raccontandoli troppo spesso come identità. Lo stesso turismo, con l'allargarsi del viaggio di esperienza culturale e religiosa, il cibo e i prodotti locali sono diventati una chiave di lettura di quel fittissimo tessuto di tradizioni che in Italia rendono riconoscibili località distanti pochi chilometri l'una dall'altra.

Sulla memoria e sul patrimonio storico, e sulle molteplici attività che li riguardano, insistono oggi diversi assessorati negli enti locali: cultura, formazione, turismo e attività produttive. Insieme ai ruoli di governo e amministrazione opera una scacchiera di enti pubblici e privati: le strutture culturali, le fondazioni e associazioni, le pro loco, le case editrici, le camere di commercio, i consorzi di tutela, le cooperative e le partite Iva, i lavoratori socialmente utili e ancora associazioni di categoria, imprese, agenzie di comunicazione e organizzazione di eventi, società informatiche. L'insieme di questi soggetti, seppure in modo molto differenziato, intercetta un reale interesse ma al tempo stesso, com'è proprio della circolazione di contenuti, contribuisce a suscitarlo e orientarlo. Un tessuto ora destinato a contrarsi radicalmente lasciando sul territorio le scorie di opere interrotte e risorse sprecate, con le comunità locali sempre più scettiche rispetto alle nuove idee di sviluppo sostenibile fondato sulla cultura e sul patrimonio.

Ricerca storica e “fruizione” del passato

Alcuni soggetti sono istituzionalmente e da secoli deputati a conservare, tutelare e promuovere l'eredità culturale; ma alle 'teche' tradizionali si sono affiancate altre strutture e funzioni sotto diverse forme organizzative, parti di quel progressivo slittamento dei confini riconosciuti del lavoro culturale.

Comincia intanto a farsi sentire la reazione degli storici all'overdose di memoria, che si è sovrapposta in modo confuso e indistinto al termine storia. Si è sentita in questi anni la disperazione (nel senso letterale) di tanti autorevoli storici sul progressivo ritrarsi della ricerca, sulla sempre più limitata circolazione di saggi a favore di forme più accessibili di narrazione e sul dilagare di un uso pubblico strumentale e privo di seri rapporti con le fonti. In senso negativo si può anche pensare che, immerso in un tappeto di sagre, il passato sia stato impacchettato e promosso come prova di una supposta identità originaria immobile nel tempo.

L'eterogenea molteplicità di soggetti cui si è accennato pensa comunque che la dimensione del passato, gli oggetti e i significati che ci sono pervenuti, siano se non di proprietà almeno 'in affidamento temporaneo' alla collettività, che vuole avere voce in capitolo su come amministrarla e, nel clima di spontaneità creativa in cui siamo vissuti, non è detto che tutti abbiano ritenuto necessario avvalersi delle competenze scientifiche e tecniche adatte a trattare la memoria e i suoi oggetti, senza far danno sul piano materiale e su quello dei contenuti.

Al di là delle intenzioni, il risultato è stato spesso quello di racchiudere la memoria in una breve parentesi celebrativa – itinerari per turisti e culto dell'identità –, isolata dal contesto e cristallizzata proprio nel momento in cui se ne vuole affermare la vitalità. Il senso di ritualità che ha accompagnato tante celebrazioni è stato appunto l'effetto della frammentazione episodica e della immancabile presenza-vetrina di troppe autorità lontane dai contenuti, senza alcun raccordo con una politica di durata e di capacità di penetrazione nel vissuto quotidiano delle persone.

Il 'melting pot' dei soggetti culturali

Un po' soverchiati da un compito/scommessa del tutto impari alle forze in campo, gli specialisti del passato guardano con diffidenza al pullulare di attori in una scena un tempo raccolta. La domanda di passato (non necessariamente storia), l'attrazione per la bellezza diffusa, una volta che si è imparato a goderla, sono parte della realtà contemporanea, ma sono ancora a uno stato embrionale, mancano ancora dei saperi, dei linguaggi e, in generale, delle forme organizzative in grado di farne un grande fattore di slancio culturale e un differente modello di sviluppo. Allo stato attuale, si tratta di una potenzialità in cui oltre alla dimensione politica hanno un ruolo centrale le persone (ancora le persone!) coinvolte in prima linea in questo nuovo rapporto, persone formate profondamente da una diversa rete di relazioni. Come per tanti altri sentimenti contrastanti e 'politicamente non corretti', si sente disagio nell'esprimere dubbi e resistenze nei confronti del nuovo che invece, secondo il pensiero unico, dovremmo sempre accogliere a braccia aperte. Dividersi fra innovatori e passatisti va bene come espediente comunicativo nell'epoca del maggioritario 'primitivo', ma non consente poi di scomporre i problemi e di vedere le stesse cose con altri occhi.

Se nella dimensione interiore e privata si può anche rendere omaggio alla nostalgia ammettendo, senza troppi sensi di colpa, un qualche fastidio per la cultura di massa e per questi estranei che si aggirano sprovveduti nel giardino incantato, la dimensione pubblica e professionale chiede invece di misurarci con la realtà di questo rapporto, con le sue conseguenze nella funzione sociale dei beni e nella loro gestione.

Si parla tanto di cambiamento che ci si sente pervasi da una sorda assuefazione e tuttavia, per quanto banale possa sembrare, è da questo *humus* di masse incolte e masse altamente scolarizzate, di mass media, di web, di globale e locale, di ritmi

e spostamenti veloci che dobbiamo partire. Trasformazioni, in estensione e profondità, non sempre pienamente avvertite negli effetti più carsici che scuotono proprio il mondo della conoscenza, i processi di produzione e circolazione dei contenuti. Proprio il continuo spostarsi dei confini del mondo che conosciamo rende inadeguati i nostri strumenti, e ci rende maldestri, esitanti nel partecipare a un magma i cui sviluppi, se si intuiscono, ci appaiono estranei e densi di pericoli per questo passato che amiamo almeno quanto diffidiamo del presente.

Il ritrarsi ombroso di tanta parte della cultura di fronte al 'nuovismo' obbligato o al rifiuto della complessità ha come inevitabile conseguenza quella di chiudere le persone e le cose dentro un fortino senza alcuna empatia con il nostro tempo. Proviamo, anche solo per un gioco di ruolo, a vedere le cose con gli occhi di queste comunità della cultura – che sono fatte di persone prima di essere mercato, fenomeno sociologico o problema da gestire – per capire come traghettare il passato in una società liquida che non sa bene che farsene, ma che resta comunque la legittima destinataria di questa eredità.

4. Ripartire dalla politica

Abbiamo vissuto dagli anni Ottanta del Novecento un crescendo di interesse verso la memoria collettiva intesa come insieme di ricordo, tradizioni, cultura materiale, patrimonio e storia. Un'ossessione per il passato che si è espressa in libri, eventi, giornate, trasmissioni, delibere e finanziamenti, fondazioni e altro ancora, ma non ha prodotto a oggi una convincente politica di azioni durature per facilitare un largo accesso alla conoscenza, alla comprensione del cambiamento come costante della storia, alla creatività che si alimenta di contenuti. Nonostante una significativa componente della popolazione mostri attenzione e disponibilità a interagire con contenuti culturali e in particolare con la rappresentazione del passato, il 'sistema cultura' nel suo complesso non è ancora riuscito a rendere gli oggetti della memoria parte del vissuto di ampie fasce delle nuove generazioni. In definitiva, questa grande disponibilità di oggetti e di significati non produce in proporzione un allargamento di coscienza e conoscenza vive, se non si riesce a creare intorno al passato e alla cultura che ne proviene il consenso necessario alla loro centralità.

Prendiamo atto che l'approccio tecnologico e quello manageriale, prevalenti in questi anni, hanno bisogno, per dare risultati nel tempo, di ancorarsi saldamente

a scelte e programmi in cui la 'questione culturale' abbia uno spazio ben delineato e non un posto qualsiasi nell'elenco delle cose da fare, con generiche dichiarazioni di priorità. Anche nelle scienze gestionali, del resto, le scelte delle imprese dipenderebbero gerarchicamente da missione, visione, strategie e obiettivi, ma il clima generale suggerisce come risposta onnicomprensiva alla crisi i tagli della spesa a partire dal personale. La crescita e le strategie di sviluppo richiedono tempo, rischi e investimenti anche ideativi.

Su cosa si può lavorare?

Non penso affatto di avere la ricetta della buona politica ma, di certo, si può iniziare mettendo insieme gli ingredienti essenziali di cui disponiamo:

- una base sociale che a certe condizioni può ancora espandersi;
- un patrimonio materiale e uno immateriale ancora in parte da esplorare e far emergere;
- un tessuto diffuso (non in modo uniforme) di soggetti pubblici e privati che hanno maturato esperienze di partenariato nella gestione e valorizzazione/cura della eredità culturale; grandi competenze ed esperienze;
- condivisione di valori e di responsabilità sociale nei confronti della eredità culturale da parte dei soggetti no profit e delle imprese culturali;
- idee ed esperienze nate sulle nuove dimensioni della cultura, sulle dinamiche trasversali e sull'aggregazione digitale;
- un corpo insegnante che chiede contenuti e valori, in grado di interpretare nella scuola un nuovo rapporto con l'eredità culturale. È attivo presso il Mibac un *Centro per i servizi educativi del museo e del territorio (S'Ed)* che già lavora in questa direzione, ma deve diventare strategico e in grado di incidere, mentre è attualmente in condizioni di marginalità;
- nella sovrabbondanza di corsi di laurea e master dedicati ai beni culturali alcune (poche) Università, Fondazioni e altre agenzie formative, concentrate come sempre nelle grandi città come Torino, Venezia, Bologna e Roma, hanno già recepito nei loro programmi ricerche ed studi che generalizzano le esperienze innovative per riproporle, anche negli aspetti critici ed individuare soluzioni praticabili nei diversi contesti. Sono dunque attivi fin d'ora specialisti con una preparazione teorica e pratica; per conoscerli basterebbe un'anagrafe creata in collaborazione dalle stesse agenzie formative.

Mancano o sono in uno stato embrionale:

- il passaggio da una volontà politica proclamata ad un piano di fattibilità con strategie, obiettivi, fasi, mezzi e tempi;
- una visione sistemica e aggregata dei gangli vitali su cui indirizzare prioritariamente gli interventi di riorganizzazione, i programmi, la formazione e la comunicazione;
- modelli organizzativi fondati su relazioni di partenariato interistituzionale e intersettoriale;
- un adeguamento modulare (non riforma per carità!) dell'amministrazione rispondente a un progetto complessivo, ispirato da una visione, dopo il dissesto provocato da una serie ininterrotta di spostamenti e rincorse in una logica contingente;
- il riconoscimento dell'impresa culturale – profit e no profit – come partner, nucleo portante insieme alle istituzioni pubbliche di un sistema di valorizzazione rivolto alla collettività, controllato da regole certe sulla tutela e sulla fruizione del patrimonio.

Può sembrare paradossale ma parte dei cambiamenti necessari non sono di ordine economico, e dunque le ragioni della crisi non bastano a spiegare tutto. Non sembrano esistere impedimenti insuperabili per cogliere i frutti di un processo e di alcune precondizioni, se non appunto la volontà dei soggetti politici di raccogliere gli elementi, farne programmi e perseguirli.

La centralità della cultura non ha convinto

La crisi economica, modificando radicalmente il clima a partire soprattutto dal 2008, ha travolto alcune fragili convinzioni che si andavano formando sul ruolo della cultura, riportandoci ai tagli come se tutti i discorsi, apparentemente condivisi, sul ruolo del patrimonio culturale fossero svaniti nel nulla. Temo che così sarebbe se non fosse per la forte reazione di una parte dell'opinione pubblica, dell'associazionismo e dei media più attenti. In realtà, il ruolo del patrimonio storico continua a essere nei fatti marginale; ciò che rimane di tante dichiarazioni, è una patina di imbarazzo e le rassicurazioni d'obbligo, proprio mentre per tutta la galassia di istituzioni e beni culturali viene meno l'ossigeno. In passato, prima delle campagne

pro-cultura, non c'era attenzione né imbarazzo e il Mibac veniva accettato come incarico politico solo come ultima *chance* per entrare in un governo. Al di là di una maggiore sensibilità, nel momento della verità riemerge ciò che veramente tanta parte della classe politica pensa della cultura e della conoscenza del passato: lussi per i momenti di espansione economica e per ceti medi in ascesa.

Si è convinti che il ripiegarsi cupo e frustrato dei ceti medi non lasci spazio al godimento della conoscenza: questa sembra essere la bussola che orienta nelle crisi. È una reazione che ha profonde radici culturali, prepolitiche, talmente radicate nella formazione delle classi dirigenti da agire come un riflesso automatico che si esprime in ragioni apparentemente così ragionevoli che a discuterle si è fuori dal mondo. Sembrava prima della crisi che ci fosse una larga condivisione sul valore anche economico della cultura, sul ruolo del patrimonio e dell'ambiente come ricchezze, fra le poche di cui l'Italia può disporre nelle relazioni con il resto del mondo; invece quel pragmatismo piatto che pervade la ragione politica si è sottilmente insinuato nelle coscienze facendoci vivere rassegnati in un eterno presente a cui il futuro, per quanto continuamente evocato, è in realtà del tutto estraneo.

Al valore della cultura come volano di sviluppo non si è creduto se non in superficie e forse non ci crediamo sino in fondo neanche noi, tutti gli specialisti a vario titolo del patrimonio storico: spinti dalla necessità di non essere messi con le spalle al muro dal primato dell'economia, abbiamo cercato di far emergere la dimensione economica della cultura (vera e affatto marginale) e nel farlo siamo scivolati, come spesso accade ai neofiti, in una sudditanza psicologica oltre che culturale, affannandoci in ogni occasione a giustificare la nostra esistenza in termini di Pil.

Quando idee e convinzioni non riescono a incidere nelle decisioni, quando un messaggio non passa al di là dell'ambiente da cui parte, allora occorre evidentemente interrogarsi e cambiare registro, perché le idee si logorano anche solo parlandone troppo. Mi chiedo innanzitutto perché la centralità del patrimonio culturale, proclamata con passione, raramente si traduce in politiche e azioni coerenti. Perché appelli e manifesti apparentemente recepiti e condivisi, non trovano risposta e, soprattutto, chi dovrebbe rispondere? Se dovessimo ridurre tutto alla modestia della classe politica potremmo fermarci qui, ma temo che per quanto inadeguata, la politica non possa spiegare ogni cosa, come un alibi perfetto per tutti, perché ci esoneri dal chiedere a noi stessi dove abbiamo sbagliato.

Il magma perenne in cui siamo immersi sfuma i contorni così che lo sguardo si confonde e scambia per cambiamenti ogni minimo sommovimento, mentre non coglie ciò che sotto la superficie cambia davvero. Basta pensare alla continua riforma in atto da anni nel ministero per i Beni culturali; mentre governi, ministri e direttori si succedono a ritmi ravvicinati, si consuma l'attesa dei privati che sembravano accovacciati dietro i cespugli come la tigre di Browning pronti a saltare sul patrimonio e invece, con una qualche ragione, non saltano... e meno male. In realtà, una vera e propria ipotesi di riforma non c'è; si istituiscono nuove caselle nell'organigramma, si cambiano le denominazioni, si fanno accorpamenti e scioglimenti la cui vera ragione non è mai esplicita. È evidente che il mondo dei beni culturali non è un microcosmo a parte e, seppure in modo più mediato e discreto anche per la diffusa presenza di tecnici competenti e impegnati, ripropone modelli di comportamento diffusi nel contesto più generale. Rendere esplicita questa connessione, ovvia ma così spesso rimossa dalla nostra coscienza, serve a ricordare che non possiamo chiamarci fuori dallo stato drammatico in cui versa il Paese.

Non importa quanto si è onesti o privi di potere, anche i più dediti alla causa del patrimonio culturale devono riconoscere che, nella malinconica chiusura del secolo scorso, si è accettata qualsiasi distorsione delle dinamiche di governo e di potere, qualsiasi progetto privo di senso e privatamente riconosciuto come tale, qualsiasi scelta fondata sulla cooptazione piuttosto che sul merito, pur avendo gli strumenti intellettuali per non confondere la democrazia con la delega totale ai partiti o, peggio, alla oligarchia delle caste. Paghi di non essere politici e quindi colpevoli per definizione, specialisti e accademici si sono in gran parte comportati come se i soli atti di impegno politico fossero il voto e, in minima parte, l'iscrizione a un partito, dimenticando lezioni di cittadinanza apprese, nell'arco di un secolo, anche a caro prezzo.

Dominano le logiche oppositive

In questo momento il richiamo a una nuova assunzione di responsabilità nasce non tanto e non soltanto da un'aspirazione etica, quanto da una saturazione per gli eccessi e da una presa d'atto del fallimento. Un'esigenza funzionale, dunque, al riprendere in mano una situazione chiaramente fuori controllo, in cui anche una delega eccessiva e il disimpegno di massa hanno avuto il loro peso. Mentre nelle analisi politiche e culturali si registra da tempo la crisi della rappresentanza democratica nei Paesi cosiddetti a democrazia avanzata, i cittadini ne sono divenuti con-

sapevoli su base empirica, vivendone direttamente gli esiti, resi ancor più visibili dalla crisi economico/finanziaria internazionale.

Rispetto al 'che fare' con l'eredità culturale, non credo che l'ostacolo più invalicabile per un rovesciamento di prospettiva sia la tradizionale divisione politica in destra e sinistra o progressisti e conservatori. Le visioni del mondo continuano ad accompagnarci come strumenti di interpretazione, ma non sono più monolitiche, onnicomprensive o applicabili sempre e comunque allo stesso modo, come un riflesso condizionato, a ogni livello della convivenza civile.

Partiamo, dunque, dall'ipotesi che in teoria alcune politiche siano praticabili al di là dei tradizionali schieramenti e che il crinale fra conservazione e innovazione coincida solo in parte con le categorie politiche del liberismo e del riformismo democratico, nelle loro innumerevoli sfaccettature. Ammettiamo che queste variabili si intreccino con altre più trasversali, riconducibili alla storia del Paese, alle esperienze tramandate, ai valori di riferimento, al carattere delle relazioni sociali, al rapporto con le istituzioni, alla psicologia individuale e collettiva; ne emerge una piattaforma vischiosa ma talmente reale da contendere all'economia il primato sul corso degli eventi. Tuttavia, le variabili non immediatamente politiche ed economiche, pur così corpose, rimangono generalmente sullo sfondo: tutte le motivazioni tendono a prender corpo nell'apparente razionalità delle visioni del mondo e della rappresentanza di interessi.

Per entrare nel cuore di un rapporto così coinvolgente come quello con le cose del passato, stratificate anche inconsapevolmente nel nostro paesaggio interiore, è necessario cercare risposte oltre le tradizionali opposizioni (liberismo/riformismo, pubblico/privato, economia/cultura, conservazione/valorizzazione, locale/nazionale) e al di là di tutte le possibili ragioni di schieramento che impediscono l'emergere di nuove soluzioni o almeno nuove contrapposizioni. Implacabile agisce sottotraccia la logica oppositiva, dicotomica e bipolare, non importa quanto si parli del suo superamento in virtù dello spirito polivalente, trasversale e connettivo della cultura digitale. La disgiuntiva 'o' domina, mentre il 'con' soffre nonostante sia il suffisso più frequente della comunicazione.

Con la stessa logica tendiamo a escludere che la destra possa sostenere la cultura – e con essa le testimonianze del passato – o che l'efficienza dei servizi di base non possa convivere con le idee liberali e conservatrici, come se fosse impossibile per

un qualche veto costitutivo della concezione del mondo che affida al mercato, più o meno regolamentato, le sorti dell'umanità; se così fosse *public libraries* e musei non sarebbero istituzioni saldamente radicate nel tessuto sociale angloamericano. Pensarlo significa concedere un alibi ideologico alla destra italiana, quando sono altre le ragioni e molto poco ideologiche: per esempio avidità sfrenata, immersione esclusiva nel qui e ora, paura e ignoranza, cose molto umane, ma non necessariamente riconducibili a una matrice politica. Allora va detto che la destra che ha governato in Italia in questi anni è di marcato segno individualistico, ovvero poco interessata alla cosa pubblica, ma al tempo stesso vincente nell'affermare come senso comune la "normalità" delle diseguaglianze più sfacciate e della logica prevaricante del potere.

Questo non è tuttavia un destino ineluttabile che esclude responsabilità personali e di categoria. I ceti mercantili e imprenditoriali nel mondo e nella storia hanno espresso classi dirigenti capaci di investire in arte e cultura e le motivazioni interessate di principi e cardinali o del capitalismo nelle sue diverse fasi non tolgono valore ai capolavori né ai risultati degli studi, delle arti e delle lettere. Le politiche che hanno portato al superamento dell'analfabetismo nei Paesi europei possono risalire al protestantesimo di Martin Lutero o alla necessità di manodopera più qualificata nella rivoluzione industriale in Inghilterra, ma erano politiche; la lettura a partire dalla Bibbia come la diffusione delle *public libraries* sono state conquiste, favorite da interessi.

Quel che colpisce in Italia è che raramente (qualche volta succede) si appalesano nei governi o nelle classi dirigenti motivazioni sufficienti a tradursi in una qualsivoglia politica culturale consapevole dei risultati attesi. Non è detto che non si debbano temere quelle rare occasioni in cui si manifesta una organica visione e la forza per attuarla, come è avvenuto durante il regime fascista, tanto che il solo nominare un ministero della Cultura evoca paure non sopite. Allo stato attuale potremmo rivalutare la visione veltroniana o quella di J. Lang in Francia, di cui parlerò ancora più avanti: *soft* ma decise e, tutto sommato coerenti. Il contesto è cambiato e viviamo un'altra storia, ma ricordarle serve come parametro per ciò che non si fa.

Sembra di cogliere un filo conduttore, una storia comune fatta appunto di quelle variabili prepolitiche che stanno sullo sfondo e si amalgamano con la contrapposizione politico-partitica. Eppure, sono queste variabili che, modificandosi lungo il corso del secondo Novecento, sfociano in una diversa cultura delle masse scolariz-

zate e nella comunicazione dei *social network*, senza che vi sia nella classe politica e nei ceti dirigenti una reale consapevolezza.

Oggi nel rapporto con l'eredità culturale e il patrimonio storico conta l'assuefazione a un paesaggio disseminato di testimonianze, che per questo diventa scontato e a volte percepito come soffocante da un popolo che non è stato educato a riconoscersi in esso. Intanto e con le migliori intenzioni, le istituzioni pubbliche, governando la scena culturale, hanno eretto uno steccato che separa l'eredità dai suoi eredi, totalmente deresponsabilizzati, e accredita di fatto una visione fondata sul possesso da parte dello Stato, così che 'pubblico' non viene inteso come 'comune'. Il passato è diventato incumbente nella vita culturale e nell'educazione, ha drenato energie intellettuali e risorse, sottraendole appunto al presente e alla produzione contemporanea, occupando tanto spazio ideativo – basti pensare alle fondazioni e agli istituti nati nel Novecento per lo studio delle diverse epoche storiche – senza riuscire tuttavia a tradursi in una politica del presente verso il patrimonio nella sua fisicità e nella sua capacità di generare significati condivisi: un passato venerato in astratto e assente dalle priorità dei governi.

5. Dall'estate romana a Radio3: effimero e durata

L'Estate romana, 1977

L'architetto Renato Nicolini, assessore alla Cultura (1976-85) e promotore dal 1977 dell'Estate romana ¹⁶, è stato il primo a cogliere nella dimensione metropolitana la formazione di una larga base sociale pronta a godere di una nuova formula di offerta culturale. Un'offerta diversificata, nei generi, nell'accessibilità e anche nella qualità, consentiva a una folla eterogenea, quella rimasta a Roma nei mesi estivi – giovani, anziani, famiglie, ceti medi e popolari, intellettuali e non – di uscire e mescolarsi fuori dai rispettivi contesti abituali, vivendo con uno sguardo inedito la città.

L'Estate romana, per come è stata vissuta dal mondo delle istituzioni e della cultura 'alta', ha segnato l'inizio della contrapposizione frontale fra eventi e strutture, fra effimero e durata, fra intrattenimento per le masse e 'cultura vera'. A questa contrapposizione ha dato un decisivo contributo lo stesso Nicolini, manifestando in pubblico una certa insofferenza per il mondo delle istituzioni culturali, che pesa-

¹⁶ Renato Nicolini, *Estate romana*, Roma, Edizioni Sisifo, 1991.

va nell'assegnazione delle risorse per il funzionamento e per la durata nel tempo. Con il senno di poi si può riconoscere all'insofferenza alcune ragioni, perché gli operatori culturali erano allora troppo lontani dalle intuizioni sul pubblico della cultura; tuttavia, non recuperare la frattura all'interno del sistema culturale, è stato a mio avviso da parte della giunta Argan e dell'assessorato Nicolini, per altri versi grandi anticipatori, una manifestazione di quell'andatura a strappo, fatta di troppe contrapposizioni, che impedisce puntualmente lo sviluppo dell'intero sistema.

I Giacimenti culturali, 1986

Il ministro del Lavoro Cesare De Michelis nel 1986 fece approvare, nell'ambito della legge finanziaria, il progetto Giacimenti culturali che finanziava le attività tese a valorizzare anche economicamente il patrimonio culturale nazionale, coinvolgendo soggetti pubblici e privati, istituzioni e aziende. L'idea, che per la prima volta applicava in una legge dello Stato il concetto di economia dei Beni culturali, suscitò a suo tempo una forte reazione critica, degli storici dell'arte, degli archeologi e dell'opinione colta, perché vista come un cavallo di Troia del mercato introdotto nel mondo appartato del patrimonio storico. Significativo per ricostruire quel clima un brano tratto da *L'ordinamento della cultura* di Michele Ainis e Mario Fiorillo¹⁷: «Si è trattato di una legge che ha suscitato un vespaio di polemiche in Parlamento e nell'opinione pubblica, essendo stato paventato il rischio di svendita dei beni culturali di maggior pregio e la possibilità di aprire la strada a pericoli speculativi su un patrimonio culturale che diverrebbe in tal modo una mera riserva di risorse economiche (secondo la nota, e assai discutibile, metafora della cultura nazionale – i c.d. giacimenti culturali – come “petrolio d'Italia”». Questa reazione, tutt'altro che sopita, soprattutto per i modi sbrigativi e privi di mediazioni con cui si è cercato di introdurre le logiche economiche nel lavoro culturale, sarà uno degli oggetti di riflessione nei prossimi capitoli.

L'applicazione di quei finanziamenti, che furono poi replicati negli anni successivi, ha messo in luce l'inadeguatezza dell'amministrazione e delle strutture culturali a gestire il rapporto con le imprese e con attività che avevano una forte componente economica, finanziaria e tecnologica. L'idea era posta in modo abbastanza 'brutale' e la provenienza suscitava una legittima diffidenza; di più, il terreno non era pronto né sul piano culturale né su quello organizzativo. Eppure, tanto per non rinnegare

¹⁷ Il brano è tratto da Michele Ainis, Mario Fiorillo, *L'ordinamento della cultura. Manuale di legislazione dei Beni culturali*, Milano, Giuffrè, 2008, p.158, nota 25.

il principio di complessità, trovo che i 'giacimenti' siano stati una tappa significativa del progressivo movimento di uscita del patrimonio dalle nicchie elitarie ed è significativo in questo quadro evolutivo segnalare alcune politiche che davano segno di cogliere il mutamento e l'emergere di un consenso, seppure dubbioso, verso quel primo investimento di risorse da parte dello Stato nell'insieme del patrimonio.

L'esempio francese, 1981 – 1993

Anche la Francia di Jack Lang (ministro della Cultura negli anni 1981-86, 1988-93) lanciava nel 1989 le *Journées nationales du patrimoine* e *La fureur de lire*, un disegno di politiche organiche per la cultura che abbracciava la lettura, le biblioteche, l'editoria e le librerie, investiva sui musei e sulle attività culturali. La differenza sta nei metodi, nei mezzi e nei risultati: la Francia ha messo in campo solide tradizioni amministrative, interventi organici frutto della reale possibilità di programmare e operare secondo un piano organico e di largo respiro, che ha continuato a incidere sul lungo periodo nonostante le alternanze di governo. In tutta la Francia nuove biblioteche, musei e librerie sono stati aperti, ampliati e riorganizzati, così che ora l'intero tessuto si trova ad affrontare la crisi da posizioni più solide, difficili da annullare. La presidenza conservatrice di Sarkozy ed il suo governo conservatore non hanno modificato radicalmente il quadro.

Anche in Francia, tuttavia, non mancarono le polemiche e, oltre il classico di Fumarioli (cfr. nota 15), M. Schneider in *La Comédie de la culture* del 1993 offre una visione drasticamente negativa delle politiche di accesso all'offerta culturale: «La politica trionfalistica dell'era Lang [...] ha trasformato l'arte in "passatempo". Una successione di feste, in funzione di un apparato "agit-prop": feste del cinema, del teatro, della danza, della poesia, ed altre presentate con slogan demagogici quali "Fureur de lire" o "Ruée vers l'art", tutte risolte in vane e chiassose fiere. D'altra parte si è cercato di imporre l'arte e la cultura come un "dovere" sociale, politico e mediatico, incoraggiando la proliferazione di un'amministrazione parassitaria (sediciemila funzionari per gestire gli interessi di un numero inferiore di artisti), nonché quella dei creatori e pseudo creatori assistiti e soprattutto l'inflazione dei "cachets" e dei costi delle realizzazioni artistiche»¹⁸. Non è difficile individuare in queste posizioni, riecheggiate anche in Italia, qualcosa di più di un atteggiamento critico: si esprime in realtà una netta preferenza per i tempi in cui la tranquillità del popolo non era turbata dall'imperativo della lettura.

¹⁸ Elena Guicciardi, *Imputato Lang alzatevi!*, in *La Repubblica*, 13 giugno 1983.

Nasce la rivista Economia della Cultura, 1991

Le idee su un ruolo più ampio e dinamico del patrimonio storico-artistico con una ricaduta economica sul benessere del Paese maturano anche in Italia e sono oggetto di riflessione in sede teorica. Nel 1991 nasce la rivista *Economia della Cultura* pubblicata dal Mulino¹⁹, e diventa un punto di riferimento essenziale per le esperienze di gestione dinamica di beni e istituzioni, anche in rapporto al territorio. Gli assessori alla Cultura di comuni, province e regioni erano infatti gli interlocutori più attenti e più pronti a recepire progetti tesi a raggiungere un largo pubblico, applicare le tecnologie della comunicazione e, in definitiva, suscitare attività insieme culturale ed economica.

È evidente che una fase pionieristica così dirompente rispetto alla tradizione aveva bisogno di riflettere sulle esperienze e trarne indicazioni più generali, tanto più per la specificità e il valore dei beni con cui si iniziava a interagire. Purtroppo questo luogo di coordinamento non era, né poteva essere il Mibac, ancora del tutto estraneo a questi sviluppi, mentre siamo stati aiutati nella nostra 'pericolosa' spontaneità da alcuni insegnamenti universitari retti dai primi economisti della cultura. Conosco bene l'insofferenza che i teorici suscitano negli operatori immersi nella complessità barocca del nostro tessuto istituzionale e amministrativo, ma bisogna pure che il caos della creatività e il radicalismo dei neofiti possano ancorarsi a un luogo di astrazione, di raccolta e di analisi. Tanto più in assenza di una cabina di regia a livello nazionale e in presenza invece di tanti centri in anarchica competizione.

La svolta di Walter Veltroni, 1996 -1998

In Italia, si arriva a una svolta della politica nazionale nella seconda metà degli anni Novanta con Walter Veltroni ministro per i Beni e le Attività culturali dal 1996 al 1998 e vicepresidente del Consiglio dei ministri del primo governo Prodi. La svolta è anticipata per qualche aspetto dal ministero di Alberto Ronchey (1992-94), con forti segnali di discontinuità rispetto alla gestione del dopo Spadolini, padre fondatore del ministero nel 1975.

La visione che Veltroni ha del patrimonio culturale è complessiva e centrale nella sua idea di paese. Patrimonio, istituzioni, servizi ed eventi tendono ad amalgamarsi, per creare un clima di cultura diffusa e di società aperta e accogliente, favorevo-

¹⁹ *Economia della cultura*, rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura, Bologna, Il Mulino, 1991.

le alla creatività. Questo almeno come programma, la realtà ovviamente resta più indietro sia per un difetto strutturale dell'approccio al "fare" che in Italia anche nei programmi più seri eccede in visibilità, grandiosità e urgenza di risultati a breve. Mancavano inoltre i presupposti e gli strumenti di cui Jack Lang poteva disporre in Francia. Considerando i limiti del contesto, c'è stata senz'altro una certa coerenza nel seguire la realizzazione di opere e progetti, alcuni dei quali erano sospesi da tempo immemorabile. Soprattutto ha fatto la differenza l'attenzione e la centralità politica del mondo della cultura nel suo complesso.

Il decennio conclusivo del Novecento e i primi anni del Duemila sono stati per il patrimonio culturale anni intensi in cui si è potuto sperimentare, accendere interessi e creare lavoro per quanto precario. Il patrimonio culturale, anche grazie ai notevoli finanziamenti messi in campo per il Giubileo 2000, ha avuto risorse straordinarie per la storia italiana, uno spazio vivace di idee e un protagonismo che non aveva mai vissuto. La penetrazione delle tecnologie informatiche e della multimedialità, nonostante il persistente gap tecnologico rispetto ad altri Paesi dell'Occidente e non solo, ha favorito la loro applicazione ai Beni culturali e mosso risorse economiche a favore delle strutture e dei servizi. Di più, l'incontro delle tecnologie e delle logiche produttive con il mondo della cultura e del patrimonio culturale ha prodotto alla fine una vitale contaminazione nei rigidi steccati dei ruoli cristallizzati, anche scontando molti errori, sprechi e ambiguità da parte di istituzioni pubbliche non abituate al rapporto economico con il privato. E scontando anche la voracità dell'imprenditoria tecnologica che scopriva un mercato inesplorato, con grandi potenzialità di espansione negli immensi depositi del patrimonio.

Nonostante i giudizi nettamente critici, espressi anche da chi scrive, sui metodi e sul merito dei processi decisionali, penso che di fronte all'attuale assenza di prospettive si tornerebbe volentieri a quegli anni. Sul piano dell'occupazione ne hanno goduto tecnici informatici, grafici, web editor e operatori per il trasferimento di grandi quantità di dati nelle memorie digitali. Sono state coinvolte in questo processo le lauree umanistiche, integrate con i linguaggi multimediali e le tecnologie digitali; di conseguenza il lavoro femminile, fortemente legato a queste lauree, si è dimostrato centrale nell'ideazione e redazione di contenuti digitali connessi alla produzione culturale. Per formare quadri capaci di orientarsi nell'economia e nella gestione dei Beni culturali sono state impegnate risorse significative nella formazione dei manager culturali e sono nati a cascata, da Nord a Sud, master universitari di Economia e gestione dei Beni culturali, di Gestione degli eventi culturali e di Turismo culturale.

Per i giovani laureati gli esiti occupazionali sono stati negativi e lo diventano sempre più proprio per la mancanza generale di risorse, ma per gli operatori e specialisti, responsabili di strutture e di processi la formazione è stata senz'altro un momento di apertura e di acquisizione di contenuti diversi dal curriculum consolidato. Certo, si può discutere su come si è realizzata questa formazione e ne parleremo nel seguito, ma non si può in buona fede sostenere che i quadri dell'amministrazione, esperti e operatori culturali non avessero bisogno di acquisire una base essenziale di logiche economiche e gestionali, visto che la relativa dinamicità del settore li metteva nelle condizioni di assumere forti responsabilità di bilancio e gestione dei progetti.

In generale, mi è sembrato di percepire nella vivacità dei progetti che si sono sviluppati in Italia, negli anni della scoperta del patrimonio, una spontaneità tumultuosa legata ai bandi di gara e alla programmazione degli enti locali o ai grandi progetti del Mibac, ma non un luogo di connessione dei vari piani, non un'aggregazione dei soggetti tale da comunicare con i dati la dimensione del fenomeno, e i suoi elementi costitutivi.

Stabilità e durata: Emilia Romagna

Esistono in Italia esempi di politiche culturali coerenti e durature nei decenni di fine secolo, ma appartengono a soggetti ai quali la stabilità di conduzione ha consentito l'attuazione di programmi di lunga durata, per esempio la Regione Emilia-Romagna con l'Istituto dei Beni Culturali (IBC), la Provincia di Trento, comuni come Torino, Genova, Ferrara, Bari, Cagliari e altri, reti di istituti culturali e fondazioni. Mi soffermo solo su alcuni esempi che hanno per me un forte valore prototipale.

La Regione Emilia-Romagna con l'IBC ha attuato, a partire almeno dagli anni Ottanta quanto di più vicino a una politica nazionale, esercitando anche una certa capacità di intervento nei confronti delle diverse direzioni del ministero. La sostanziale compattezza e preparazione dei gruppi dirigenti, pur con le notevoli differenze al loro interno, ha consentito investimenti di lunga durata e, soprattutto, una visione di insieme che non metteva in contrapposizione le strutture (musei, biblioteche e archivi), ma puntava su un sistema organico di applicazioni tecnologiche, eventi, incremento del patrimonio e ricerca. Una concreta saggezza che, pur partecipando attivamente all'evoluzione del pubblico e della programmazione culturale, non per questo trascurava i servizi per i cittadini, e gli investimenti su settori meno visibili ma determinanti per la qualità, quali la riorganizzazione del sistema museale,

la conservazione e il restauro, l'acquisto di libri, di fondi storici e di collezioni per l'arricchimento delle istituzioni. Alle istituzioni pubbliche si sono affiancate le risorse e la progettualità delle Fondazioni bancarie: Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna e Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna che insieme hanno dato vita a partire dal 2007 ad *Una Città per gli Archivi*, organico progetto di recupero e valorizzazione digitale degli archivi storici bolognesi dell'Ottocento e Novecento (<http://www.cittàdegliarchivi.it>). È un caso esemplare di attività pubblico-privata sulla memoria, scientificamente impostata ma con un occhio molto attento alla fruizione da parte di una cittadinanza in grado di riconoscere il valore del forte investimento sul suo patrimonio documentario.

La crisi e la gestione del dopo-terremoto, dal maggio 2012, stanno ora minando una costruzione pluridecennale senza che nel generale dissesto emerga una diffusa consapevolezza che questo modello di risanamento economico richiesto dall'Europa non ferma l'orologio, ma va indietro abbattendo e polverizzando anni di risorse investite nella cultura.

Radio 3, la nostra cultura quotidiana

Un altro momento importante dell'incontro con il pubblico della cultura è stato ed è il palinsesto di Radio 3, esempio efficace di politica culturale condotta da un'intera struttura attraverso il tempo e l'avvicinarsi delle persone, con un inconfondibile imprinting di piacere, istinto e cultura militante. Senza tuttavia comunicare per questo l'idea di un fortino assediato dall'avanzata del deserto. Ho l'impressione che Radio 3 costituisca un mix quasi irripetibile e tuttavia val la pena di coglierne alcuni aspetti generalizzabili.

Il palinsesto di Radio 3, al riparo dal dominio assoluto dell'audience, continua a proporre contenuti culturali proprio a quel pubblico diffuso e decontestualizzato emerso lungo gli anni Settanta. Un insieme di trasmissioni modulate secondo diversi livelli di accessibilità ma tese a comunicare esattamente l'idea che la cultura nelle sue diverse espressioni, penetra nella vita di tutti i giorni ed è in stretto rapporto con le altre dimensioni della società. Dalle trasmissioni *cult*: *Prima pagina* (1976), *La Barcaccia* (1988), *Farhenheit* (1999), *Pagina3* (2010), *A viva voce* a quelle che scorrono raccordate dalla programmazione musicale de *Il terzo anello*, ai concerti e agli altri eventi collegati, ascoltando Radio 3 si coglie il filo conduttore di una visione complessiva. Non so quanto questa visione sia organica ma certo la si per-

cepisce nel sistematico raccordo/rinvio dall'uno all'altro nel corso della giornata e non solo, nell'attenzione al feedback dal proprio pubblico, nell'uso di un linguaggio comprensibile ma non banale e di uno stile comunicativo 'cordiale', in cui la serietà dei contenuti non è vissuta in contrasto con la capacità di intercettare l'attenzione e tenerla desta. È in linea con questa sintonia anche la convergenza che si sta realizzando fra i mezzi. Nel sito è disponibile l'ascolto in streaming e podcast, e ora con l'area webcam del menù si 'vede' la radio; non è la televisione ma un rapporto visivo e informale che dà un volto alle persone. Dal 2011 Wikiradio, «libera enciclopedia di voci narranti» tenta un sistema divulgativo ispirato alla logica wiki; si tratta evidentemente di un primo approccio che manca ancora di condivisione e di interattività, ma dà un'idea di come venga recepita la lezione dei new media.

È un modello capace di interpretare e intercettare una parte del pubblico della cultura nella sua continua evoluzione, tanto da raggiungere mediamente 1.356.000 ascoltatori al giorno (rilevazioni Eurisko Radio Monitor, primo trimestre 2013): tanti per un canale tematico, così detto di nicchia, senza troppe concessioni al 'facile per tutti'. Considerando che radio generaliste di larga diffusione come Rtl, RDS o Radio DeeJay, raggiungono mediamente da 4 a 6 milioni di ascoltatori e che Radio1, il canale più ascoltato di RadioRai, raggiunge 4.399.000 ascoltatori, è come se il rapporto fra il pubblico dei contenuti culturali e quello di un canale popolare, o anche 'nazional-popolare', fosse di 1 a 3 o 1 a 4. Tra l'altro Rai 3 coinvolge solo una parte degli ascoltatori potenzialmente interessati, perché non tutti ascoltano la radio, perché televisione e web contendono il tempo libero e gli orari di lavoro coprono tutta la giornata, perché la programmazione serale è piuttosto impegnativa per ascoltarla con attenzione dopo una giornata di lavoro. Quel che interessa in queste pagine è che la durata di Radio3 suggerisce una dimensione di interesse culturale molto più ampia della nicchia che il pessimismo ci fa percepire.

Ora sul tessuto dei beni e della produzione culturale che essi alimentano, si accumulano i tagli, una perdita consistente di posti di lavoro, l'interruzione di progetti in corso e spreco delle risorse già investite. Non la razionalizzazione ma l'impoverimento dell'offerta complessiva, e minore capacità d'acquisto da parte della domanda. Non risparmio dunque, bensì perdita secca da qualsiasi punto di vista la si guardi; e vediamo ora quanto poco possono fare governi poco coesi e costretti a operare secondo i rigidi parametri di un pensiero economico europeo, che ci ostiniamo a chiamare moderato, mentre appare cristallizzato, pauroso del respiro di qualsiasi idea non omogeneizzata sul futuro dei popoli europei.

CAPITOLO II - LE PERSONE, I LUOGHI, L'IMMATERIALITÀ

1. Valorizzare: riconoscimento e consenso

I nostri interrogativi non sopportano risposte puramente tecnologiche o organizzative, a prescindere da una visione: il rapporto con il passato attraverso gli oggetti e i contenuti della memoria mette in gioco tutto quello che siamo, l'archivio stratificato che è in ciascuno di noi. «The past is a foreign country whose features are shaped by today's predilections, its strangeness domesticated by our own preservation of its vestiges». Con queste parole David Lowenthal, autore di *The past is a foreign country*²⁰ evoca il rapporto con il passato, un'estraneità addomesticata proprio dalla nostra conservazione. Per questo ogni scelta che riguardi l'eredità culturale è coinvolgente e muove grandi passioni. Spesso, nella quotidianità degli addetti ai lavori nelle strutture culturali, questo contenuto emotivo viene sepolto da tonnellate di manualistica, da linguaggi controllati sempre più specialistici, e lo inaridisce anche la fatica, la vita agra di chi combatte ininterrottamente con la penuria di risorse, con quel percorso a ostacoli che è l'organizzazione dei servizi nel nostro Paese. È con questo *backstage* – nelle istituzioni e nelle strutture – che bisogna fare i conti per trovare le ragioni di un nuovo coinvolgimento di chi si interroga sul come comunicare, come intercettare l'attenzione delle persone, come introdurre cambiamenti adeguati nei saperi professionali, senza per questo disperdere come zavorra la nostra storia.

Alcune analisi del *Rapporto Censis* 2010, riprendendo le tesi di Massimo Recalcati nel saggio *L'uomo senza inconscio* (2009)²¹, fanno pensare che le tradizionali metodologie di indagine sulla società stentino a dare conto dell'umore livido e sfrenato al tempo stesso che attraversa l'Italia del primo decennio del XXI secolo. Il ricorso all'analisi psicoanalitica sembra contribuire a spiegare il rapporto fra desiderio e regole, fra l'individualismo di massa e il bene comune. Anche la relazione con il passato non sfugge a questa dicotomia, perché siamo immersi in una memoria così estesa e diffusa da togliere spazio al bisogno contemporaneo di fare: costruire, abbattere, modificare come nei secoli si è sempre fatto. Come possono convivere

²⁰ David Lowenthal, *The past is a foreign country*, Cambridge and New York, Cambridge University Press, 1985, p. XVII.

²¹ Massimo Recalcati, *L'uomo senza inconscio*, Milano, Raffaello Cortina, 2009.

il desiderio di realizzarsi lasciando le proprie visibili impronte e il sentimento di adesione verso l'onnipresente passato? Desiderio e accettazione dei limiti possono trovare una sintesi non distruttiva, oppure siamo destinati a vivere una netta separazione fra i rispettosi e gli incuranti? E serve che noi tutori della memoria, per lavoro o per vocazione, rappresentiamo sempre e solo la coscienza e il dovere, alimentando una società di Pinocchi, tentati sempre dal Paese dei balocchi? Forse la negazione del desiderio può essere mortifera quanto la mancanza di limiti nel perseguirlo. E l'indignazione, scoperta recente per i giovani ma sempre presente sottopelle in tanti di noi, non ci colloca un po' all'esterno della realtà come se non ne facessimo parte?

L'incontro con il passato

Utilizzando strumenti di indagine anche diversi dalle consolidate discipline del patrimonio storico-artistico, si dovrebbero indagare le condizioni concrete in cui avviene oggi l'incontro delle persone con i segni del passato e la costruzione di un rapporto che accompagna l'intera esistenza. È su questa relazione che si agisce quando si parla di pubblico, di fruizione o di disinteresse e distacco; di qui passa la valorizzazione in senso attuale, come processo di allargamento del consenso e della partecipazione che insieme rappresentano la via maestra per uscire da una condizione di perenne marginalità. Il valore di questi beni non è il valore d'uso delle merci e viene prima del mercato, dunque non ha alcun senso sacrificarne l'integrità in nome dell'uso e neanche contrapporre aspetti entrambi vitali: la conservazione e la conoscenza diffusa. Il primo interlocutore del patrimonio è la collettività, e in particolare quella locale, protagonista di un processo di riappropriazione che va interpretato e facilitato, ma non lasciato a sé stesso.

La cerchia più ristretta che ruota intorno alla produzione culturale ha rapporti coinvolgenti con il passato, ama il bello e i luoghi santi della memoria ma non ama dividerli. È un paesaggio interiorizzato che fa riconoscere solo i luoghi immobili, possibilmente incontaminati, perché i segni di vita attuale, tranne poche e straordinarie eccezioni, vengono percepiti come invasivi, suscitando come prima reazione rifiuto ed estraneità, salvo poi abituare lo sguardo. L'espressione più spontanea di fronte a un nuovo inserimento in una cornice storica è: «non c'entra niente». Mentre crediamo fermamente nel rapporto tra culture diverse nello spazio geografico, veniamo turbati dall'incontro di culture distanti nel tempo: i viventi sembrano sempre un po' barbari, conquistatori di un territorio cui sono del tutto

estranei. Di sicuro fra la custodia gelosa dei 'luoghi santi' e le invasioni barbariche potrà emergere una sintesi che le superi, ma ci vuole tempo e il processo non è affatto spontaneo: lo devono volere in molti. Dovremmo sentire un moto di empatia e voler raccogliere lo sperdimento dei turisti che si aggirano in mezzo alle rovine di altre culture come «idiot du voyage»²², anche perché a ognuno di noi capita di trovarsi nei panni dell'*idiot*.

Partecipazione emotiva

Alcune domande sul rapporto con gli oggetti della memoria toccano da vicino quelle comunità di persone responsabili della conservazione che, in questi anni, sono state spinte a conquistare per le fonti del ricordo – monumenti o testi che siano – il valore del riconoscimento sociale: la valorizzazione. Ai curatori del ricordo viene chiesto di condividere, di parlare a una comunità sempre più ampia ed eterogenea.

Parlare a molti, tuttavia, non è qualcosa che venga spontaneo né viene insegnato durante tutto il percorso formativo delle professioni legate all'eredità culturale. Marguerite Yourcenar in *Care memorie* (1974) descrive l'impegno necessario a ridare pienezza al passato e arrestarne l'inaridimento: «La vita passata è una foglia secca, screpolata, senza linfa né clorofilla, crivellata di buchi, lacerata e sfrangiata, che, vista in controluce, presenta soltanto lo scheletro delle sue nervature sottili e friabili. È necessario un certo sforzo per renderle il suo aspetto carnoso e verde di foglia fresca, per restituire agli eventi e ai casi quella pienezza che appaga coloro che li vivono, impedendo loro d'immaginarli diversi»²³. Parlare a molti vuol dire ridare alla memoria carne e sangue, mentre il conformismo e il timore di essere esclusi dal riconoscimento di 'scientificità' hanno prodotto non di rado l'effetto di inibire ogni emozione. Si scrive sempre tenendo d'occhio i concorsi universitari, così anche i testi potenzialmente interessanti per un pubblico appena più ampio si attengono ai caratteri di una certa tradizione accademica umanistica: stile e tono impersonali, linguaggio molto controllato, citazioni, note e bibliografie accumulative, ben oltre le esigenze del rigore. La narrazione più libera, ad affresco, dei grandi storici francesi della storia sociale è stata vista con sguardo critico da una parte rilevante della storiografia italiana e, di certo, al cerchio intermedio degli interessati non specialisti si sono rivolti solo i giornalisti scrittori di storia, dotati per mestiere di capacità divulgativa. Eppure Luciano Canfora scrive in *Narrare i fatti*: «Gli effetti

22 Jean Didier Urbani, *L'idiot du voyage: histoires de touristes*, Paris, Payot, 2002.

23 Marguerite Yourcenar, *Care memorie*, Torino, Einaudi, 1981, p. 105.

dell'accrescersi progressivo della lontananza temporale (al di là della distruttività che il tempo comporta per la conservazione dei documenti, tema che qui lasciamo da parte), specie se coniugati con la velocità della trasformazione di civiltà, possono risolversi in una totale estraneazione, e quindi incapacità di intendere il passato». E ancora: «Sicché, il pathos narrativo (la partecipazione emotiva, non il volgare patetismo) non è un cascame del lavoro storiografico ma al contrario l'indizio della perdurante vita del passato dentro di noi.»²⁴.

Lo stesso meccanismo di distanza/distacco scatta nelle associazioni e nelle comunità professionali, che pure svolgono un ruolo insostituibile nella mediazione con il passato; la codificazione delle prassi, per quanto necessaria, può irrigidire la spinta originaria, trasformandosi in un blocco normativo contro cui si infrangono troppo spesso anche timidi tentativi di innovazione. La professionalità diventa allora un baluardo dietro cui trincerarsi e non la piattaforma da cui partire per connettersi. Così è avvenuto anche fra i ruoli tecnici dei Beni culturali: musei, biblioteche e archivi storici hanno strenuamente difeso la loro specificità come base per costruire (sul 'non essere come...') identità tanto distanti da non consentire fino a oggi politiche coese su visioni comuni. Un terreno già debole che, frantumandosi, dà luogo a soggetti ancora più deboli, paghi di essere diversi.

Il patrimonio come linfa creativa

Nei nostri tempi confusi, il 'nuovismo' disinvoltato del 2000 ha radicalizzato la normale dialettica fra innovativo e consolidato, inasprendo la preoccupazione dei 'maestri' di dare libero corso al ricambio indiscriminato. Senza che lo volessimo o ne fossimo in qualche modo consapevoli, la difesa senza tregua del patrimonio e degli spazi conquistati ha forgiato le categorie lasciando l'impronta difensiva di un lungo assedio. Questa attitudine, sommata alle gabbie burocratiche, può aver ostacolato la ricerca, interna allo specifico culturale, di un'interpretazione delle nuove condizioni, frutto di un processo più coerente con la peculiarità del patrimonio e dei saperi connessi. Alla fine, logiche e metodi sono stati importati dalle scienze gestionali, espressione di un mondo produttivo di stampo angloamericano, abbastanza estraneo perfino al mondo delle imprese italiane, con l'esito incerto di cui parleremo più avanti.

²⁴ Luciano Canfora, *Narrare i fatti*, in *Corriere della sera*, 28 aprile 2007.

Dunque, se è indubbio che rigore e competenza sono responsabilità dei curatori del passato, altrettanto vitale è però la comprensione profonda delle cose, delle reti di relazioni da far emergere, delle emozioni che si suscitano; in altre parole, si è ugualmente responsabili, nei diversi ruoli, della capacità degli oggetti/documenti/monumenti di essere protagonisti e non comparse della rappresentazione del passato, sapendo bene che il passato è adesso, quando lo facciamo rivivere per raccontarlo.

Una possibile risposta alla voglia dei contemporanei di entrare in contatto con l'umanità prima di noi, è di mettere gli oggetti in relazione come descrittori del tempo, al di là delle teche di conservazione, delle appartenenze e dei sistemi di descrizione. Far parlare le testimonianze del passato, spingerle avanti facendone gli snodi portanti della produzione culturale ed editoriale, delle attività e della rete, è un modo per coinvolgere nella progettualità culturale soggetti diversi, mestieri e linguaggi diversi, ruoli trasversali alle classiche suddivisioni del sociale e dell'amministrazione. Un tale tipo di centralità del patrimonio, che reimmette gli oggetti nel processo creativo, dà linfa all'intero tessuto, fornendo maggiori possibilità per tutti di accesso alle fonti, contestualizzate e correlate, accentuando la riconoscibilità dei contenuti attendibili rispetto alla soggettività romanzata, così presente soprattutto nella rete.

Il passato, nostro contemporaneo

Parlare a molti significa parlare in una dimensione pubblica, non nel senso dell'appartenenza al settore pubblico, ma nel senso della collettività e dei suoi legittimi interessi verso i beni del passato, che si accetti o meno la definizione di beni comuni. In questo senso, intercettare l'attenzione/condivisione della cittadinanza nelle sue tante e diverse componenti non è un atto di benevola concessione, ma funzione costitutiva delle professioni e delle istituzioni culturali.

La conservazione, infatti, pone già in sé la domanda: per chi? È difficile, dunque, pensarla avulsa, nello spazio e nel tempo, dalla contemporaneità, prima e naturale destinataria del patrimonio. Un'umanità viva ha prodotto ciò che è arrivato fino a noi; se non si riesce a dar conto di questa vitalità, cioè di un passaggio da vivi a vivi, tutto ciò che riguarda la memoria richiamerà per i più un'idea di fine, di chiusura, di morte. La dedizione appassionata di schiere di funzionari, non burocrati ma tecnici, e le loro battaglie ci hanno consentito il godimento degli oggetti della memoria; ma

oggi siamo consapevoli che 'recintare i segni' ha anche inevitabilmente un effetto di estraniamento, crea una rigida cesura e un'assenza di familiarità con queste memorie che non fanno parte del nostro vissuto. La conservazione, con tutte le specificità dei diversi beni, non può prescindere, in un Paese come l'Italia, da un'idea forte di questa eredità e del suo ruolo nelle politiche del Paese. Il rischio è che per non scegliere si disperdano le risorse in infiniti rivoli, sottraendole a insiemi fortemente rappresentativi, riconosciuti come tali dal mondo intero, che cadono in totale rovina. Come le persone, gli enti e le attività, le rovine non sono tutte uguali e, per quanto ci metta a disagio, si impongono scelte, valutazioni e politiche che le ispirino.

Ripensare il passato in questa chiave, come parte vitale di noi stessi, significa riconoscere e cercare anche negli altri l'amalgama di cui tutti siamo fatti. Altrimenti, dal silenzio comunicativo si salveranno solo i capolavori dell'arte e della musica, quelli più 'popolari' che toccano le persone senza bisogno di mediazioni, suscitando da sé emozioni in chi guarda o ascolta.

La metafora 'tener viva la memoria', tanto popolare, evoca il destino di oscurità che sempre incombe su quelle testimonianze, magari intatte, ma lontane dal nostro sguardo. Anche i monumenti più carichi di significati diventano 'non luoghi'²⁵ se c'è solo silenzio intorno a loro, la gente passa via veloce e l'occhio non vi si posa.

Un esempio rappresenta nitidamente questa impressione di isolamento. Tutta l'Emilia, e in particolare l'Appennino, che conosco bene, è intessuto di piccoli monumenti in ferro, pietra e cemento, tirati su con pochi mezzi nel dopoguerra proprio nei luoghi in cui decine di giovani partigiani e civili furono uccisi, impiccati o fucilati dai tedeschi e dai fascisti locali negli ultimi anni di guerra. Sono essenziali e poveri, eppure hanno una loro cruda efficacia nel rappresentare quelle tante vite stroncate, talmente anonime che ad alcune non si è potuto dare neanche il nome. Questi monumenti, accanto alle pievi, alle piazze, all'entrata del paese, sembrano emanare una solitudine indifesa, integrati come sono nella quotidianità distratta ed esclusi dagli itinerari turistici, perché fuori dai canoni del bello e dell'antico. Per ricordare, occorre disegnare una trama, visitare le testimonianze seguendo il filo di un racconto fatto dei luoghi e dei nomi più noti, ma anche di questi oggetti, segnalati come tappe di un viaggio che senza retorica ci dice come non possano odio e dolore così diffusi esaurirsi con la firma dell'atto conclusivo di una guerra.

²⁵ Marc Augé, *Nonluoghi. Introduzione a un'antropologia della surmodernità*, Elèuthera, 2009, (1 ed. Paris, Seuil, 1992).

2. Dalla fruizione all'incontro

Esiste un forte contenuto di sentimenti e di valori che si disperde nel passaggio degli oggetti alla categoria dei beni culturali, identificati fin dal nome come possessi inanimati, di pertinenza della pubblica amministrazione centrale e locale. Dalla competenza delle amministrazioni sul patrimonio si è passati all'appartenenza o, perlomeno, così è vissuta dal sentire comune dei non addetti ai lavori. Protetti (non sempre) ma anche isolati, gli oggetti vivono separati dalla vita attuale che scorre loro accanto e non è più in grado di percepirne il messaggio. Il 'beniculturalismo' va avanti per la sua strada, sospettoso di quelle folle che bussano alle porte della cultura, concupite solo come garanzia di successo 'commerciale' per mostre ed eventi.

Il significato dei beni, del tessuto umano da cui nascono, delle relazioni fra luoghi, cose, persone e idee, in una parola tutto ciò che può far emergere un riconoscimento da parte della collettività è ancora largamente implicito, racchiuso in tanti libri e nei saperi degli specialisti.

Se comunicare significa modificare l'ambiente cognitivo dell'altro²⁶, allora ciò che può rendere le memorie vitali e abitate, è riconoscere, attraverso esse, gli uomini e le idee da cui ogni generazione ha preso forma. Stabilire il contatto fra mondi diversi e far emergere il riconoscimento di quanta parte di noi è fatta di altre e diverse culture non è didattica, ma comunicazione nel senso più basilare del termine.

Sull'attivazione di questo tipo di comunicazione si gioca fin da oggi l'allargamento del consenso e della partecipazione dei cittadini (non solo pubblico!) alla tutela e alla conoscenza diffusa dell'eredità culturale. Senza questo essa resterà una fortezza assediata con pochi difensori inascoltati e in parte responsabili di questo isolamento.

Un incontro tra pari

L'idea dell'incontro va oltre il concetto di fruizione: il termine stesso appare un po' meccanico e distaccato, anche se solidamente radicato nell'uso professionale e amministrativo. L'incontro fa pensare a un piano di parità fra l'umanità di allora e la nostra, piuttosto che a un pubblico fatto di numeri che guarda l'alieno dentro

²⁶ Dan Sperber, Deirdre Wilson, *Relevance. Communication and cognition*, Oxford, Blackwell, 1986.

una teca, o all'incrociarsi del tutto casuale fra estranei. Per riuscire, il contatto ha bisogno che i progettisti delle «piazze del sapere»²⁷ siano in grado di preparare la scena affinché nelle diverse occasioni in cui le persone reali si relazionano con le espressioni della storia, vicina o remota, succeda qualcosa: emozioni, interesse, curiosità, comprensione, connessioni con il proprio mondo e ricordi. È questa la dimensione esperienziale che il pubblico attuale sembra privilegiare, non lo scatto compulsivo dei turisti giapponesi diventati emblematici del *tour de force*: l'esperienza non è alternativa al pensiero.

Gli oggetti della memoria non si spiegano da sé ed è la qualità della mediazione culturale e le condizioni in cui avviene che rendono possibile il contatto e la condivisione, ponendo le basi per una partecipazione ampia e consapevole alle battaglie per la memoria. Esporre fisicità e/o immaterialità significa disseppellire il passato, portarlo alla luce, lasciando a un rigoroso backstage preparatorio tutti gli standard, le tecnologie, le strutture, le cattedre, i ruoli e i bilanci.

Si dà per scontato il rapporto con il passato di conservatori, storici, archivisti, bibliotecari, studiosi, insegnanti, ma è proprio in questo ambito che, nella continua dialettica fra contenuti e metodi, lo spazio è stato occupato dai metodi e dalle tecniche, dalle didattiche e dalle educazioni. Nella valorizzazione/cura, invece, conoscenza e fruizione (dunque i contenuti), sono la priorità. Le istituzioni, i luoghi della memoria e l'intero sistema educativo hanno ruoli di responsabilità nel predisporre le condizioni dell'incontro/riconoscimento con i contenuti materiali e immateriali del patrimonio. Si tratta di una comunità potenzialmente ampia e diffusa, ma in realtà talmente frammentata e delusa che non si riconosce come massa critica in grado di modificare sensibilmente lo stato delle cose. Così, quel vastissimo territorio dai confini incerti, che chiamiamo memoria diventa il luogo in cui si proiettano tutte le possibili separatezze, frustrazioni e paure. Possesso, appartenenza, nostalgia, paura di essere invasi ma anche di essere dimenticati, rifiuto dell'azione del presente che distrugge la patina di armonia con cui ci appare il tempo trascorso: un coacervo di sentimenti suscitati in noi dalla difficoltà di governare il rapporto con una storia immensa. Un po' estraniati dalla distesa di case e di macchine, che pure ci appartengono, sentiamo minacciato il paesaggio interiore più ancora che lo spazio esterno e ritornando nei luoghi dopo anni, vorremmo ritrovare tutto incontaminato, immobile come una fotografia.

²⁷ Antonella Agnoli, *Le piazza del sapere*, Bari-Roma, Laterza, 2009.

Il rapporto sofferto fra identità e differenza è uno dei temi cardine dell'architettura contemporanea, quando riflette per esempio su *La città come testo: scritture e riscritture urbane*, titolo di un convegno dell'Università di Torino (maggio 2008). Roma è in questo senso un osservatorio ideale: un cantiere millenario, che con le sue stratificazioni a vista ci restituisce tutte le epoche. Si è tentato di fermare questo cantiere ininterrotto spostando di fatto fuori dalle mura e dai quartieri dell'Ottocento e del primo Novecento il corpo nuovo e anarchico della città. È sembrato l'unico modo praticabile per salvarne l'integrità storica; eppure, guardando dalla Tate Modern verso l'altra riva del Tamigi, abbiamo visto lo skyline di Londra punteggiato da gru in piena attività che si intrecciano con la città antica. Non ho potuto fare a meno di chiedermi se questa architettura postmoderna che contamina la vecchia Londra sia così barbarica a paragone della città eterna in cui il presente è vistosamente rappresentato dall'onnipresenza delle automobili e dalla ristorazione continua. E ora che un sistema di controllo a maglie larghe lascia il Colosseo in balia del traffico più pesante (uno spartitraffico, è stato chiamato) e proliferano a vista d'occhio *take away*, negozi di souvenir e paccottiglia italo-cinese, graditi al turismo di massa, viene violentata proprio quella compattezza del tessuto urbano che si voleva tutelare. È molto più facile passare nelle maglie del commercio e dei trasporti che non nella cruna dell'ago delle sovrintendenze, ma al centro storico è comunque impedita la capacità di mettere in scena l'atmosfera, l'impatto estetico e gli aspetti di conoscenza che restituiscono all'immaginazione un'idea del passato.

Il contraddittorio innamoramento del tempo perduto sembra creare una tensione innaturale, come un coperchio sulle pulsioni dei corpi sociali che fremono per trasformare, distruggere, costruire. Non potendo dispiegarsi liberamente, la *vis construens* si sprigiona nei modi più sfuggenti e ingannevoli. Bloccare l'evoluzione urbana di un centro vivo inchiodandolo all'assetto rispettoso della sua storia, significa impedirgli di avere un suo strato novecentesco, perché il nuovo viene costruito fuori dai suoi confini. Non più continuità dunque con il vivere e costruire dei secoli precedenti, bensì cesura nello spazio e nello sguardo là dove si accetta che il nuovo non ha il dovere di piacere e può quindi essere ridotto a un semplice ammasso di cemento, perché è al corpo antico della città che si affida la rappresentazione. Anche quando le scelte appaiono inevitabili, essere consapevoli di alcuni danni collaterali aiuta a lavorare sulle distanze che si consolidano nella percezione comune fra la storia nella sua fisicità e la vita dei contemporanei che si allontana. Emergono dubbi ai limiti dell'eresia, ma non sempre si riesce a fermare il corso dei

pensieri quando l'immaginazione evoca lo scambio fatale: salvare le testimonianze fisiche del passato rinunciando a governare il presente, che significa rinunciare all'architettura e all'arte contemporanea, cenerentole di un racconto tutto incentrato sui nostri millenni, come se non credessimo di avere un futuro.

La comunità è fatta di individui

Per il mondo della cultura formatosi nella seconda metà del XX secolo, già porsi domande sul credo costitutivo dei beni culturali significa sentire in profondità come siano inadeguate le certezze rispetto alla memoria e all'oblio, alla natura e al paesaggio, che di fatto subiscono un'invasione ora sfacciata, ora strisciante e si sfaldano sotto gli occhi corrucciati degli intellettuali della penisola. Dunque, siamo scontenti e dubbiosi e questo stato d'animo diffuso nei lavori della memoria non è una buona premessa per comunicare. Servirebbe forse sostituire alla massa indistinta che chiamiamo 'pubblico' le diverse fisionomie delle persone: quelle che vivono nei luoghi e non li conoscono, quelle che viaggiano, visitano i musei e i siti archeologici e godono anche della cultura gastronomica italiana²⁸, oppure gli anziani in piena forma che hanno voglia e curiosità di conoscere, i giovani che visitano per dovere ma che sarebbero anche pronti a provare interesse se una guida improbabile non stroncasse sul nascere quell'attimo di attenzione. La concentrazione sull'allargamento dell'accesso alla conoscenza, al patrimonio culturale come bene comune, distrae forse dalla consapevolezza che l'idea di 'tutti' riguarda ciascuno di noi, singoli individui, con imprevedibili percorsi di esperienze e con un capitale culturale frutto di variabili affatto scontate. Non a caso molti successi dell'industria culturale colgono di sorpresa gli stessi produttori, così come successi accuratamente programmati, falliscono. Quando si ha a che fare con i contenuti il margine di imprevedibilità è piuttosto alto, e potremmo resistere alla tentazione di collocarci al di fuori e al di sopra di questa umanità viaggiante, perché ne facciamo parte, ognuno con la sua storia.

In una società polverizzata, a «coriandoli» (come l'ha più volte definita G. De Rita) e molto mobile, le 'tribù della memoria' hanno dietro di loro storie diverse, ma sono anche distribuite nello spazio, secondo un criterio di prossimità ai luoghi e alle cose nella loro fisicità. Come in una progressiva messa a fuoco, inquadrando le comunità e le singole persone che hanno fra loro legami di appartenenza o di residenza, di viaggio o di provenienza. Le tendenze attuali degli studi sul turismo culturale

²⁸ <http://www.culturagastronomicaitaliana.it>

insistono sulla centralità dell'individuo nelle motivazioni del viaggio; per quanto appartenente a diversi insiemi è pur sempre il singolo che reagisce all'incontro con il passato, in una ricerca che non è più di status come negli anni Ottanta, ma di esperienze e di incontro con mondi diversi.

Il concetto di valorizzazione²⁹ degli oggetti della memoria si può intendere oggi come massima capacità di metterli in contatto con diverse entità: il contesto che li circonda e da cui traggono origine; la collettività più ampia e, non necessariamente prossima, che si riconosce in una storia e in un lungo percorso di appartenenza geografica, linguistica e, in definitiva, culturale; le persone che viaggiano per i motivi più diversi, che sempre più si differenziano per fisionomia e aspettative dal turismo di massa.

Ma prima dei turisti ci sono i luoghi e gli abitanti che meritano di essere considerati 'target' privilegiati, non solo per evidenti vantaggi sociali, ma perché gli indicatori demografici ci dicono che una parte della popolazione italiana fra laureati e diplomati (non una nicchia, per intenderci, ma intorno al 38% secondo il 15° censimento Istat) possiede mediamente le potenzialità per sostenere un'offerta culturale diversificata e fondata sull'incontro con il passato. Il coinvolgimento delle popolazioni locali è anche una delle condizioni prioritarie per realizzare nel tempo un equilibrio sostenibile fra tradizione e creatività, fra testimonianze del passato e aspettative di spazio di comunità non idealizzate. Per attuarsi, equilibri e potenzialità hanno bisogno di politiche e tecniche di valorizzazione; si può anche parlare di 'promozione e marketing', ma si tratta di contenuti che coinvolgono tutto il sistema educativo e istituzionale.

La tenuta della domanda di cultura nel pieno della crisi, pur con l'inevitabile riduzione delle spese di individui e famiglie, è già una conquista, considerando i limitati investimenti educativi e promozionali. Eppure, allo stesso tempo, cresce l'estraniamento delle giovani generazioni dalla conoscenza del loro Paese a favore di non luoghi, spazi digitali e destinazioni esotiche. I processi, come le conquiste, sono reversibili.

²⁹ Definizione di 'valorizzazione' dal *Codice dei Beni Culturali*, art.6: «1. 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, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura [...]».

Il passato nel viaggio e nel cibo

Parlare di domanda di contenuti culturali e di condivisione porta con sé una questione controversa nell'habitus degli specialisti del passato: il turismo culturale e quello gastronomico. L'Unesco, pur con tutte le sue contraddizioni, è riuscita a imporre alcuni concetti fondamentali su ciò che è patrimonio dell'umanità e sulla natura del patrimonio, che è materiale e immateriale³⁰. Tali concetti aiutano appunto a ricordare che il viaggiatore fa parte di quell'umanità, titolare del patrimonio, che ha accumulato nei millenni conoscenze legate all'ambiente, ai prodotti della terra e al cibo. Saperi e civiltà che il mondo riconosce e che si sono affermati come parte integrante del patrimonio culturale, a partire soprattutto dall'autorevolezza del pensiero del medievista Massimo Montanari, in particolare con *Il cibo come cultura*³¹, e del filosofo accademico dei Lincei Tullio Gregory. È un patrimonio capillarmente diffuso, come quello artistico e paesaggistico, in cui si esprimono tutte le diversità che la storia e la geografia hanno creato nei nostri territori e che la breve vita dello Stato unitario non ha affatto ammorbidito. Sembra anzi che la tensione continua con lo Stato 'centralista' alimenti un lavoro sistematico di scavo per fare emergere dal passato, con qualche licenza creativa, ancora nuove differenze.

Sono consapevole che l'insieme memoria-costumi-territorio sfida sempre l'ansia di collocarsi su un piano oggettivo, scientifico o supposto tale; per fortuna oltre la storia sociale, c'è l'antropologia, che vorrei fosse più applicata nelle riflessioni sul patrimonio culturale, ben oltre i confini consolidati del demoantropologico. Ho capito quanto mi mancasse il metodo antropologico quando la Simbdea (Società Italiana per la Museografia e i Beni Demoetnoantropologici)³² ha organizzato con la Fondazione Basso i *Seminari di studi e di formazione sul patrimonio culturale*, perché il metodo di indagine si interroga in modo non astratto sul rapporto con l'eredità culturale e su cosa rappresenta per gli individui e la società: in una parola mi sembra di trovare in questo approccio le basi concettuali su cui fondare il rapporto con gli oggetti della memoria. C'è molto 'amarcord' nel rapporto con il cibo, ma oltre l'aspetto emotivo – che ha stimolato anche molta creatività artistica – agricol-

30 Convenzione Unesco per la Salvaguardia del patrimonio culturale immateriale approvata il 17 ottobre 2003 dalla Conferenza generale dell'Unesco (<http://www.unesco.it>).

31 Massimo Montanari, *Il cibo come cultura*, Bari-Roma, Laterza, 2007.

32 Seminari di studi e di formazione sul patrimonio culturale, organizzati dalla SIMBDEA (Società Italiana per la Museografia e i Beni Demoetnoantropologici - <http://www.simbdea.it>), in collaborazione con la Fondazione Basso (<http://www.fondazionebasso.it>).

tura, cibo e cultura, offrono una lettura organica dei luoghi come ecosistemi, favorendo così l'espressione dell'anima dei luoghi ³³, la comprensione sintetica che rimane impressa nel ricordo. La storia del cibo e le conoscenze sul modo di trattarlo e cucinarlo, si intrecciano strettamente con le altre Storie, e toccano quelle corde affettive che fanno parte dell'apprendimento, mentre i saperi legati al cibo vengono ancora vissuti come qualcosa che sta fra la dimensione amatoriale del tempo libero e quella commerciale.

Anche il turismo con i suoi numeri, pur se nobilitato dall'aggettivo 'culturale', sembra aleggiare come una nuvola bassa sul valore assoluto della bellezza e della storia. D'altra parte come si è detto, ci troviamo in conflitto con noi stessi, o perlomeno con quelli di noi che credono fermamente nella condivisione dell'eredità e non vorrebbero mai essere esclusivi. Purtroppo abbiamo davanti agli occhi l'immagine aggressiva delle grandi navi da crociera che penetrano nella laguna di Venezia; hanno un che di violento e sfacciato che inquieta, ma si tratta di masse nient'affatto ricche che a prezzi accessibili si concedono un viaggio 'da sogno', che non si può classificare come turismo culturale.

Credo che si possa concordare sulla necessità di regole e di governo da parte delle diverse competenze, troppe e non comunicanti, che intervengono sull'uso del territorio. È un problema di governo e di priorità, e dunque le risposte, per quanto parziali, sono di natura politica e organizzativa. Il turismo culturale non prevede obbrobri come quelli veneziani: anzi, se concepito in una cornice di politiche per il territorio e l'ambiente, non consuma il territorio perché si fonda sulla sua conservazione e sulla lunga durata della sua riconoscibilità. Politiche di questo tipo ³⁴, che non attengono alla sfera dell'impossibile, presuppongono una interdipendenza funzionale fra attività produttive e attività culturali, ma non credo si possano calare dall'alto. Sarebbe d'aiuto una partecipazione maturata all'interno del 'patrimonio', se si arrivasse all'intimo convincimento che l'umanità ha interesse all'insieme composito dell'eredità culturale – dall'arte, all'ambiente, alla cultura materiale –, e che l'aver disceso le statistiche sul turismo a favore di Francia e Spagna, non

³³ James Hillman, *L'anima dei luoghi*, Milano, Rizzoli, 2004.

³⁴ Suggerisco la lettura dell'ultimo 'piano strategico' sul turismo, fra i tanti elaborati in questi anni, non per il suo particolare spessore ma come esempio di consapevolezza dei problemi senza mai conseguenti risoluzioni: Ministero per gli Affari regionali, il Turismo e lo Sport, *Turismo Italia 2020. Piano strategico per lo sviluppo del turismo in Italia*, Roma, 18 gennaio 2013, in <http://www.governo.it/backoffice/allegati>.

è un sollievo né per l'Italia né per il patrimonio culturale. Il ruolo delle istituzioni culturali potrebbe esprimersi in modo più efficace nel 'raccontare' le collezioni e nel produrre strumenti di conoscenza per il web, che è ormai la prima fonte di informazione nella preparazione dei viaggi.

Qualche tempo fa rispondendo a un'intervista su un settimanale, Tracy Chevalier, nota autrice di best seller storici ³⁵, raccontava: «due anni fa siamo stati in vacanza nelle Marche e ricordo ancora certi pranzi favolosi su quelle terrazze piene di sole. Che meraviglia!». Abbiamo vissuto con fastidio questo 'ridurre' l'Italia al cibo e al sole, ma gli istanti di pura gioia fissati nel ricordo sono fatti del paesaggio, dei borghi storici, dell'arte e della civiltà della tavola, una ricchezza integrata di cui gli attuali eredi potrebbero essere più consapevoli. Troppo spesso la qualità scadente e la massificazione della ristorazione rovinano l'esperienza, ma per assicurare un incontro conoscitivo ed emotivo più denso e profondo va attraversato il confine, sempre a canna d'organo, che determina l'organica mancanza di rapporti fra le strutture della cultura e quelle del turismo.

Immersi in uno scenario di capolavori e paesaggi da curare, diventiamo distratti e anche un po' insofferenti rispetto al rapporto fra il patrimonio diffuso e le folle che aspirano a goderne. Non avendo molti appigli concettuali per respingerle, le aspettiamo rassegnati e lasciamo l'intero ineludibile problema al settore turistico e commerciale mentre le scarse strutture delle soprintendenze del Mibac e delle soprintendenze dei comuni tentano, devo dire con grande perseveranza, di fermare l'avanzata, facendo oltretutto la parte dei burocrati che sanno dire solo "no". Senza una strategia di insieme ed una continua mediazione fra i settori, prevale il mercato tout court e si rimane incontaminati e perdenti, anzi chi perde in realtà è il patrimonio.

La riflessione sul turismo culturale si colloca ancora in una terra di mezzo fra le discipline del turismo e la gestione dei beni culturali. Poiché implica conoscenze e sensibilità sul patrimonio e sul profilo culturale del territorio, è poco frequentata dalle tradizionali strutture dell'organizzazione turistica e d'altra parte, poiché si tratta di attività di natura commerciale è estranea alla formazione degli operatori culturali. Questa frattura, permane, come tante altre, anche se vengono meno gli assetti sociali e l'educazione che l'hanno determinata, ma ci sono timidi segni di

³⁵ Fra i romanzi più noti di Tracy Chevalier: *La ragazza con l'orecchino di perla* (2000) e *La dama e l'unicorno* (2009), entrambi pubblicati da Neri Pozza.

ricomposizione in alcuni corsi di laurea e master delle facoltà umanistiche dedicati al turismo culturale e nei master post-universitari di gestione dei beni e delle istituzioni culturali. Se concepiti con rigore e con attenzione alle nuove domande della società (e non solo del mercato) essi hanno il compito di immettere nei flussi realizzativi logiche e competenze più evolute rispetto alla specifica natura del patrimonio e del rapporto con il passato. Si ripropone ancora una volta il contatto fra logiche diverse – quelle culturali e quelle imprenditoriali – per acquisire una reciproca conoscenza: non un'integrazione o un'indistinta assimilazione, ma una ineludibile mediazione che consenta ai due mondi di maturare logiche comuni e di lavorare in collaborazione, pur mantenendo ferme le diverse priorità che animano i settori del profit e del no profit. I confini possono essere attraversati e diventare luoghi di incontro.

3. Luoghi e scritture digitali

A lungo abbiamo aspettato l'Agenda Digitale Italiana e mentre si aspettava, come sempre in Italia, una miriade di soggetti più agili si è fatta la propria agenda, cavalcando il clima favorevole prima della crisi. In questo modo, magari caotico, si è costituita un'ampia base di contenuti culturali digitali, stipati in banche dati piene: non progetti futuribili ma archivi digitali su cui lavorare. Il pensiero della commissione per l'Agenda Digitale Italiana non è andato spontaneamente al peso dei contenuti culturali e della memoria nell'economia digitale; solo a seguito di pressanti interventi si è ottenuto un breve riferimento al patrimonio culturale come risorsa strategica. Come già detto, la classe dirigente nel suo insieme non crede al ruolo della cultura nella 'Crescita 2.0'³⁶ ad eccezione del Domenicale de *Il Sole 24 Ore*, che non fa testo perché è nato dal rapporto fra cultura e impresa.

Siamo convinti in tanti, perché è un processo che abbiamo vissuto, che l'attrazione fra ICT e contenuti culturali sia scattata in Italia abbastanza presto e intensamente,

³⁶ *Crescita 2.0* è il titolo di un decreto legge (testo coordinato 18.10.2012 n.° 179, G.U. 18.12.2012); è il secondo provvedimento per la crescita emanato dal governo Monti: «Infrastrutture e servizi digitali, creazione di nuove imprese innovative (startup), strumenti fiscali per agevolare la realizzazione di opere infrastrutturali con capitali privati, attrazione degli investimenti esteri in Italia, interventi di liberalizzazione in particolare in campo assicurativo sulla responsabilità civile auto. Sono questi i capisaldi del secondo 'Decreto Crescita' approvato dal Consiglio dei Ministri...».

tanto più se si considera la lentezza congenita delle strutture culturali e il loro vivere in relativo riparo dalle turbine della società produttiva. Nel confronto settori della società normalmente più dinamici sono stati meno reattivi rispetto alla capacità dei contenuti culturali di utilizzare il mezzo digitale. Questa capacità attrattiva si è mostrata chiaramente negli Stati Uniti fin dagli albori dell'informatica, e nei primi anni Novanta – precisamente nel 1994 – iniziò presso la Library of Congress la realizzazione del progetto American Memory (<http://memory.loc.gov/ammem/index.html>): ogni tipologia di documento utile a ricomporre tappe e miti fondativi della nazione veniva aggregato in un ambiente digitale multimediale intorno ai soggetti della storia nazionale. Quest'opera *in progress*, liberamente accessibile, ha preparato la comprensione delle potenzialità della *nouvelle écriture* multimediale nella rappresentazione del passato.

Il *digital heritage* è in tutto il mondo protagonista della rete: a fianco dei luoghi della memoria nella loro solida corposità, nascono i luoghi della memoria digitale ³⁷, organizzata/pubblicata in spazi i cui confini sono fatti per essere attraversati. Se l'affermazione della stampa è stata chiamata *La rivoluzione inavvertita* ³⁸ il digitale è stato celebrato in pochi anni come rivoluzione tecnologica mentre è ancora *in fieri* la consapevolezza della sua forza dirompente sullo stato delle cose.

L'accumulazione digitale

Nei primi venti anni di tecnologie applicate ai contenuti culturali – in Italia dalla fine degli anni Ottanta del Novecento ai primi anni Duemila – abbiamo guardato ai cambiamenti come a fatti essenzialmente tecnologici e gestionali, dedicandoci alla creazione delle grandi banche dati sul modello americano, accumuli pensati come trasferimento dei 'granai' del sapere nell'universo digitale. Nell'opera di Bolter e Grusin, *Remediation: understanding new media* ³⁹, uno dei testi cult della dimensione digitale pubblicato dal MIT nel 2000, si parla appunto del processo di ri-mediazione, per cui ogni nuovo medium si afferma riutilizzando e aggiornando

³⁷ Per una sintesi recente con una visione trasversale e mediologica vedi D. Capaldi, E. Ilardi, G. Ragone, *I cantieri della memoria. Digital heritage e istituzioni culturali*, Napoli, Liguori, 2011.

³⁸ Elizabeth L. Eisenstein, *La rivoluzione inavvertita. La stampa come fattore di mutamento*, Bologna, Il Mulino, 1986.

³⁹ J. David Bolter, Richard Grusin, *Remediation: understanding new media*, Cambridge, MIT Press, 2000.

i media precedenti; gli autori mettono in guardia dall'enfatizzare come assoluto il nuovo mezzo, che deve comunque fondarsi sull'esistente e mediare sempre con esso. Anche in questo vediamo come il processo di penetrazione della cultura digitale non sia lineare e faccia sempre i conti con l'assetto conosciuto, in un processo di vicendevole influenza e modellazione.

Con l'espansione incalzante dei contenuti digitali e, da ultimo, dei *tablet*, ci accorgiamo che il cambiamento penetra nelle nostre vite, toccando le logiche e le coordinate interpretative stratificate nei non nativi digitali. È un passaggio epocale e generazionale che coinvolge l'intera società, ma per chi si occupa dell'eredità culturale è come vivere sulla faglia dove i millenni e la contemporaneità si toccano e si scontrano.

Forme e piattaforme si rincorrono e una enorme massa di contenuti converge verso giovani, adulti e, sempre più, anche anziani. Troviamo ormai in rete tanto della memoria del passato ⁴⁰, dalla storia fatta dagli storici alle memorie personali, dalle fonti più autorevoli ai blog, regno della più spontanea soggettività.

Quel che troviamo è ancora una somma indistinta, che riflette appunto il lavoro di raccolta di questi decenni, fatto con la nostra consolidata logica classificatoria: immagini da una parte e parole dall'altra, cataloghi di libri e gallerie di collezioni, descrizioni archivistiche, passerelle fotografiche sul territorio. La disponibilità di queste risorse è una tappa importante nel cammino degli *open data* culturali, ma è chiaro che la presunzione di una possibile futura esaustività ha fatto da motore a tante acquisizioni indiscriminate in cui è prevalsa la quantità, per ansia di oggettività o per una neutralità della non scelta. Il motore di ricerca e la forza espressiva dell'interfaccia grafica tentano di sostenere *ex post* un qualche rapporto organico fra contenuti pensati in linguaggi differenti. Il processo di convergenza dei mezzi, portando sempre più video nel web, fa pensare che le potenzialità del mezzo digitale siano ancora largamente sottoutilizzate nel rappresentare il passato, raccontare i contesti e ricreare la multimedialità della vita reale. «La memoria digitale non è un deposito di dati (la memoria 'fisica' del computer) ma un processo che riguarda la mente degli individui, e la costruzione culturale [...]. L'estensione della mente attraverso supporti artificiali ha permesso inoltre di estendere l'innata dialogicità della specie umana» ⁴¹.

⁴⁰ Stefano Vitale, *Passato digitale. Le fonti dello storico nell'era del computer*, Milano, Bruno Mondadori, 2004.

⁴¹ cfr. nota 37.

La rete disperde e destruttura in mille piani, ma allo stesso modo può aggregare e ristrutturare quando la si finalizza a questo scopo (la ri-mediazione conoscitiva e insieme creativa). In altre parole, è la nostra *forma mentis* che la orienta: la scrittura, anche quella multimediale, esprime il nostro pensiero e se noi progettiamo per la rete con una logica prevalentemente settoriale ed elencatoria, questa sarà riconoscibile fin dalla prima pagina dell'ambiente digitale.

Da accumulatori-utenti a produttori di contenuti

Ricordo che a un certo punto nell'estate del 2010 è scoppiata con grande risalto su giornali e riviste la notizia della 'morte' della rete così come l'abbiamo conosciuta per 'ritornare' a piattaforme dai confini ben protetti, accessibili tramite oggetti mobili e definiti (oggetti!). La storia delle scritture ha già vissuto la tensione fra mezzi di comunicazione mobili o statici, conclusi o *in progress*, autonomi o connessi. Presumo che non sia consapevole ma è illuminante, il ritorno al termine *tablet* («tavoletta»), come le tavolette d'argilla con incisi i segni dei primi alfabeti da cui tutto ebbe inizio. Il cammino dei linguaggi descrittivi – dalla scrittura su tavolette ai tablet, dalle vetrate ai codici miniati, alle immagini in movimento con parole e musica – ha tentato più volte di inventare una coesistenza fra le diverse forme espressive, ma la rigidità dei supporti fisici ha reso stentata quest'aspirazione, poco più di una contiguità spaziale fino al linguaggio filmico in cui immagini in movimento, parlato e suoni si intrecciano in una trama, dando vita a una nuova rappresentazione della realtà. Sembra che l'umanità sia riuscita ora a ricomporre codici espressivi e mezzi in modi insperati: abbiamo un oggetto finito e mobile come un libro, un pc, uno smartphone o un tablet, possiamo leggere, scrivere, guardare, sentire, aggiornare e scegliere i contenuti, non come spettatori o pubblico ma come autori, produttori di contenuti. Anche la sola aggregazione di dati con la selezione e i criteri di ordinamento è già pienamente autoriale, come lo è del resto la bibliografia o l'antologia nell'editoria tradizionale.

Per quanti aggiustamenti e modelli di business potranno succedersi o affiancarsi, l'abbattimento dei confini è già avvenuto, il libro è anche e-book e ognuno di noi si sposta sapendo di portarsi dietro o di essere raggiunto da una biblioteca/archivio pronti a dilatarsi in qualsiasi direzione: si apre a dismisura il ventaglio delle possibilità e, anche se molto è predeterminato, c'è ampio spazio nella scelta dei contenuti, nell'ideazione delle possibili connessioni e, comunque, nella voglia di sperimentare come e quanto vivere la rete. Molto dipende dalla conoscenza del

mezzo e delle logiche di produzione per la rete; per questo non basta essere nativi digitali, anzi, la totale familiarità con questi oggetti se, da un lato, rende veloci e intuitivi, non apre automaticamente gli occhi sui contenuti e sulle loro relazioni. Può succedere che uno 'straniero digitale', seppure attempato, consapevole di alcuni snodi nella produzione e trasmissione di contenuti culturali, riesca a lasciare nella dimensione digitale un'impronta decisiva. È una questione aperta per chi si aggira intorno ai sessanta anni e fatica a sentirsi contemporaneo di questo XXI secolo, vivendo con un misto di ammirazione e subalternità il confronto con la familiarità tecnologica dei più giovani. Se, tuttavia, spostiamo l'accento dall'essere sempre connessi all'ideare e produrre conoscenza organizzata, i rapporti si riequilibrano e si diventa complementari.

C'è uno spazio importante per i *baby boomers* – tanti e spinti a lavorare a lungo – nella trasmissione della memoria e del patrimonio conoscitivo nell'epoca della crossmedialità. Si tratta di una responsabilità etica e civile, e già questo potrebbe bastare, ma in un'epoca di smarrimento sulle politiche del lavoro, serve sapere che si tratta anche di uno spazio decisivo per la produzione di contenuti digitali in un Paese che ne ha estremo bisogno. Non occupazione di posti di potere a sfavore del ricambio generazionale, ma scambio di conoscenze, know-how e progettualità. I nati intorno agli anni Cinquanta e Sessanta che hanno dedicato lavoro e passione al patrimonio culturale, possono conquistare nella rete nuovi 'sostenitori' per l'eredità culturale e riflettere, generalizzandola, sull'esperienza del secondo Novecento, dal cui dinamismo siamo tutti forgiati.

In sintesi vorrei evidenziare alcuni punti:

- lo spazio che la rete offre, a costi tutto sommato accessibili, per pubblicare contenuti culturali, con un crescente potenziale di diffusione in Italia e nel grande bacino degli italofoeni nel mondo;
- la responsabilità dei curatori del passato di frequentare da protagonisti la dimensione digitale come uno dei passaggi ineludibili per la valorizzazione dell'eredità culturale in senso trasversale e integrato;
- il tendenziale superamento della logica accumulativa nella creazione di contenuti digitale a favore di una progettualità autoriale e creativa, che analizza, sceglie, ri-media e aggrega non in modo autarchico ma secondo un disegno di relazioni e una progettazione coordinata. Le scarse risorse

disponibili a fronte dell'universo del patrimonio, impongono infatti criteri di scelta e di aggregazione dei contenuti;

- la possibilità di connettere, come mai prima, gli oggetti della memoria, esplorandone le relazioni al di là dei luoghi di conservazione e delle classificazioni, per restituire parti di quel patrimonio relazionale di cui ogni oggetto è impregnato;
- la necessità di porre a frutto l'esperienza per ottenere dai partner tecnologici condizioni economiche vantaggiose o costituire alleanze con istituzioni no profit come università e grandi fondazioni, dotate di risorse e competenze. Solo la riduzione dei preventivi consentirà in questa crisi la ripresa della produzione digitale.

4. La rivoluzione copernicana dei contenuti

I mezzi favoriscono un accesso diretto di ciascuno ai contenuti disponibili e contestualmente i contenuti immateriali hanno una vita autonoma dalla solidità del supporto materiale che li veicola – carta, tela, pietra, argilla, marmo o bronzo, pellicola, vinile e tutto ciò che c'è di tangibile in un oggetto – per connettersi nello spazio digitale, superando un'esistenza di reciproca estraneità che le istituzioni della memoria hanno in qualche modo cristallizzato ⁴². Fin qui è la materialità che insieme alla funzione svolta all'origine dall'oggetto/documento, lo ha prevalentemente incanalato verso la 'teca' in cui è stato conservato, descritto, esposto ed è diventato patrimonio. In senso esteso, per teca, oltre le tradizionali strutture, intendo anche i siti archeologici e i monumenti riconosciuti ed esposti là dove sono nati. Nelle memorie digitali, fuori dai vincoli spaziali, si riproducono non solo i significati, ma l'immagine stessa dell'oggetto, senza la materia che costituisce la sua fisicità.

L'oggetto, però, non è fatto di corpo e anima, di forma e sostanza come se la materia fosse un mero involucro di un contenuto immateriale, perciò l'ambiente digitale non è destinato a sostituire l'impatto che la materia ha sui sensi e sulle emozioni che l'oggetto suscita nella sua interezza. Non vorrei che da qualche parte in alto,

⁴² Sulle tradizioni di conservazione delle diverse tipologie di documenti e le conseguenze sulle relazioni fra i significati semantici vedi Madel Crasta, *Percorsi di aggregazione (o disgregazione) digitale*, in *Parole Chiave*, n.° 34, Roma, Carocci editore, 2005.

nei luoghi dove si governa, ci fosse la speranza che il digitale possa consentire la riduzione degli spazi, dei servizi, degli orari e così via, in favore di un mitico 'intangibile' che in quanto tale non occupa spazio e non richiede restauri. La cultura digitale è parte della realtà, non uno dei tanti altrove in cui sfuggire alla complessità. La stessa definizione di virtuale è diventata fuorviante rispetto alla corposa realtà delle tecnologie e dei contenuti digitali nell'intrecciarsi a tutti gli aspetti della nostra vita. Aspetti che d'altra parte, come si è detto, interagiscono costantemente con la dimensione digitale, modificandola attraverso domande, interessi, aspirazioni.

Competenze complementari

Poiché la rete non si esaurisce in sé stessa ma si riversa nella società, la logica digitale ha fatto emergere con chiarezza ciò che realmente collega fra loro le diverse professioni impegnate nella tutela, studio e valorizzazione del patrimonio storico: il rapporto con il passato e il ruolo di mediazione con i contemporanei, ponendo le basi della narrazione alle generazioni future. La necessità di lavorare interagendo, per musei, biblioteche, archivi e le altre istituzioni della memoria – prime fra tutte la scuola e l'università –, non deriva da un dover essere della cooperazione, ma piuttosto dagli stessi caratteri relazionali del patrimonio, il quale ha bisogno di essere rappresentato nelle sue relazioni, nel rapporto con il contesto storico e geografico e nel reciproco potenziamento fra la fisicità degli oggetti, i testi, le immagini e i suoni.

La conseguenza sui profili professionali non può che essere una integrazione della formazione verso una maggiore capacità, non solo tecnica, di lavorare con i significati dei beni, delle istituzioni e delle relazioni. Un certo iperprofessionalismo (altra cosa dalla professionalità) che ha connotato il clima nelle attività lavorative legate al patrimonio culturale appare solido e rassicurante, ma può avere come effetto collaterale una eccessiva parcellizzazione delle competenze e l'identificazione assoluta con ciò che si fa. Paradossalmente l'era della tecnologia ci fa riscoprire il senso politico più ampio della mediazione documentaria e delle istituzioni culturali; la loro crisi sta nella crisi della democrazia rappresentativa che non ha più spazio per luoghi in cui si acquisiscono strumenti critici di partecipazione.

Si assiste in qualche modo alla rivalsea dei contenuti sulle metodologie descrittive – ICCD, ISBD, ISAD, Dublin Core, Metadati e Opendata *et al.* – standard che hanno finora avuto un grande spazio nella formazione e nel dibattito dei tecnici dei Beni

culturali, e a ragione, perché gli standard sono sempre il frutto di una domanda di comunicazione e di condivisione. Di fatto, e per tutta una serie di ragioni, non ci sono state nelle professioni del patrimonio le condizioni per agire in modo organico e diffuso sugli aspetti semantici delle collezioni, a parte i metodi descrittivi nei quali però la necessità di rappresentare il soggetto ha pesato diversamente in base alla tipologia documentaria. Ad esempio i bibliotecari, avendo elaborato, attraverso una solida tradizione applicativa, metodi e strumenti di descrizione semantica sono passati abbastanza agevolmente ai tag del digitale, che sono alla fine nient'altro che parole chiave.

Il problema è che la rigida ripartizione di compiti e relative conoscenze specialistiche non sembra rispondere allo smottamento continuo dei nostri capisaldi. Conservare, raccogliere, descrivere, organizzare e trasmettere testimonianze del passato è sempre un lavoro diverso rispetto alla ricerca storica e all'interpretazione. Il solco, tuttavia, non si può segnare con la scure, per quanto si tratti di un confine sempre sorvegliato e di un tema foriero degli usuali conflitti. Anche qui i confini del lavoro culturale slittano, ogni attività richiede l'apporto coordinato di profili diversi e una saldatura fra i curatori della memoria e in generale il mondo della produzione culturale e scientifica.

Solo la consapevolezza di un passaggio veramente rischioso e non di un generico cambiamento può stimolare i *content provider* ad apprendere o a lavorare insieme ai web editor, writer, art director, content manager, profili forse più affini ai filmmakers. Servono competenze e sensibilità necessarie a una trama di oggetti multimediali in grado di raggiungere i destinatari, con il sostegno di strategie e piani di comunicazione web, senza i quali i contenuti restano un messaggio nella bottiglia o una scoperta per pochi. Ecco che le esigenze delle risorse digitali trovano progressivamente risposta con l'affermazione di un nuovo profilo professionale, il *digital collection curator*, che nel pubblico e nel privato, cura la creazione, la gestione dinamica e la distribuzione di contenuti digitali. È una figura di transizione in cui si intravede nettamente un ruolo autoriale e una responsabilità creativa, caratteri che le figure tradizionali del patrimonio culturale possono in parte acquisire e in parte trovare nella collaborazione con altre figure più trasversali, che vedo comunque espressione delle discipline umanistiche e delle professioni del patrimonio, integrate con nuovi contenuti specifici della produzione digitale.

Gran parte degli enti pubblici e privati partecipa ormai direttamente alla pubblicazione autonoma di risorse digitali. Anche solo considerando il numero degli addetti ai lavori nell'ambito del patrimonio e la loro stretta vicinanza/compenetrazione con i Beni o anche la loro insostituibilità nella realizzazione degli ambienti digitali, appare inevitabile valorizzare il ruolo degli operatori culturali (culturali appunto!) con un ventaglio di conoscenze legate alla progettazione culturale, al lavoro redazionale, ai linguaggi digitali e alla gestione di processi produttivi diversi dalle classiche funzioni nelle strutture. Ognuno di noi cerca sul web la pertinenza. Le risposte in altissima percentuale passano per Google, ma una volta arrivati dove Google ci porta, è la nostra perseveranza e abilità esplorativa a raggiungere, quando ci riesce, il potenziale conoscitivo stivato in quell'ambiente.

Nuove forme di mediazione

Le app per smartphone sono certamente più mirate ma anche del tutto concluse, non è come avere davanti a sé lo spazio digitale aperto. In ogni caso, l'accesso ai contenuti è una priorità e, se fin dall'inizio di un progetto digitale non si ha in mente l'incontro con ampie comunità di 'interattori', l'accesso ai contenuti sarà sacrificato ad altre priorità: la quantità di dati, gli standard, la visibilità, la ricchezza di immagini, l'interfaccia grafica intesa in senso estetico. Per quanto si moltiplichino le app o gli scambi fra i giganti dei *social media* per inquadrare il nostro stile, per quanto si sviluppi il web semantico, essi non potranno sostituire un soggetto tematico pensato come percorso espositivo e messa in scena frutto di idee e di scelte autoriali. Naturalmente mi rendo conto di leggere nelle attuali tendenze uno spostamento non da poco e denso di incognite, ma mi preoccupa ugualmente subire con scarse risorse e troppa prudenza processi che sono già in atto. Mi pare preferibile, anche solo per autodifesa, intravedere un'evoluzione e i suoi possibili esiti.

L'estensione dei contenuti digitali in rete è una realtà da cui partire per correggere il tiro sulle logiche di progettazione e sulle diffuse difficoltà nell'accesso semantico. La mancanza di immediatezza e il labirinto di livelli che si devono attraversare, come in una caccia al tesoro, per raggiungere i contenuti non 'sparati' nell'home page, portano spesso a sottovalutare la ricchezza conoscitiva di molti siti istituzionali dedicati al patrimonio culturale. Sommersi nel web profondo, i contenuti digitali restano sottoutilizzati, nonostante le capacità umane, i costi e i tempi impiegati per produrli. I tanti siti e portali culturali che fanno capo al Mibac, spesso oggetto di critiche radicali, sono tuttavia densi di contenuti potenzialmente 'pertinenti', ma

talmente sommersi sotto strati e strati di livelli da diventare inaccessibili ai più. È purtroppo uno spreco di risorse già acquisite, e i tecnici potrebbero maggiormente difenderli se si mettesse mano a un accorto *restyling* della struttura dei dati, finalizzato alla emersione della ricchezza dei contenuti.

Ancora una volta ci condiziona la distanza dal popolo della cultura e del web del nuovo secolo. Vorremmo, nelle intenzioni, rivolgerci a un ampio pubblico, ma nei fatti diviene invece prioritaria la quantità dei documenti digitalizzati o la ricchezza delle immagini piuttosto che la questione fondamentale del linguaggio e dell'usabilità per rendere effettive queste risorse. Ritorna ancora una volta il concetto di accoglienza, non per generosità ma per principio di realtà. Si tratta di riconoscere che produrre contenuti digitali con qualche possibilità di intercettare larghe fasce dei potenziali interessati richiede o l'offerta di una massa di dati prima indisponibili, come per esempio l'indice del SBN (Servizio Bibliografico Nazionale), oppure la realizzazione di ambienti su cui convergono diverse e nuove capacità, da acquisire in alcuni casi o con le quali interagire in altri. Dall'allargamento della base sociale dipende anche il successo del finanziamento collettivo attraverso le piattaforme di *crowdfunding*, che al momento sembrano una delle poche prospettive credibili.

È abbastanza evidente che, se da un lato si parla di processi di disintermediazione, per la capacità della rete di porre in contatto diretto autori/produttori e lettori/consumatori, in realtà l'eredità digitale richiede forme diverse di mediazione. Stanno cambiando i modi e i luoghi della mediazione culturale e documentaria, in un processo ancora largamente in corso.

Nei progetti di pubblicazioni on line che hanno come soggetto il patrimonio tradizionale, si può tecnicamente bypassare l'editore comunemente inteso, ma non la mediazione fra l'autore, ente o persona, e il prodotto finale. Rispetto al libro cambiano il processo di produzione e le sue fasi – dallo storyboard alla postproduzione – ma gli elementi, i nessi semantici e la lettura di redattori professionali sono ancora frutto di una competenza editoriale oltre che autoriale. Nel web tuttavia, l'editore è spesso un soggetto diverso dalle case editrici come noi le conosciamo, oppure l'autore si autopubblica, e ciò avviene sempre più spesso, ma anche in questo caso e visti alcuni risultati, sentiamo la mancanza di un editor professionale e di un grafico editoriale.

Lo sguardo, la trama ed uno spazio aperto

Per come ho vissuto la produzione di contenuti digitali, mi sembra insostituibile lo sguardo interno alle istituzioni culturali che conoscono gli oggetti e la storia delle collezioni, a patto che si affermi una visione aggregata degli oggetti e delle loro possibili connessioni in termini spazio-temporali, attraversando i confini della loro specificità. Questo sguardo deve prevalere ed esprimersi nell'ambiente digitale, utilizzando più competenze editoriali a fianco di quelle tecnologiche. Demandare al partner tecnologico l'architettura dell'opera digitale perché si considerano prevalenti le componenti tecnologiche è un po' come se nel cinema mezzi, operatori e maestranze prevalessero sul regista e lo sceneggiatore. In questo modo il partner tecnologico ha l'ultima parola su scelte, funzioni di ricerca e stile di comunicazione, decidendo applicazioni e costi. La stessa cosa succede alle imprese che si affidano troppo al partner tecnologico nella realizzazione dei propri siti, con il risultato che questi appaiono spesso piatti, senza profondità, e mancano l'obiettivo di comunicare i contenuti di una storia unica e irripetibile, qual è quella di ogni impresa, tanto più se longeva. Anche se tutti invocano indistintamente il nuovo, il passato è ancora una ricchezza per chi compete in un mondo aperto.

Il rischio è che il passato abbia nella sua vita digitale lo stesso ruolo obbligato e appartato che ha nello spazio fisico perché ancora una volta non si riesce a privilegiare il contatto con le generazioni per cui lo conserviamo. O anche perché i professionisti del patrimonio e i produttori di contenuti si sottraggono, delegando ad altri ruoli lo spazio progettuale. Tocca al protagonismo dei curatori e detentori dei contenuti culturali cogliere l'occasione che si presenta, pure in condizioni di estrema povertà dei bilanci. Per questo ci aspettiamo la chiarezza delle priorità, pochi progetti e più mirati, in un'ottica modulare di costruzione *in progress*, di cui si conosca il risultato atteso. Progetti cui concorrano il pubblico e il privato in una logica di partenariato.

Il passato, che lo si rincorra o che ci raggiunga sulle app, non si può 'fruire' a pezzi e bocconi, data per data, nome per nome e tanto meno luogo per luogo: per avere senso deve parlare con una trama, attraverso la ricostruzione di contesti narrativi, ma non per questo creativi in senso letterario. 'Narrazione' è una parola *trendy* con un certo fascino evocativo ma, nella nostra esperienza, più facile da pronunciare che da attuare, perché raccontare gli oggetti della memoria negli ambienti digitali – qualcosa di più complesso e stratificato di un usuale sito web – presuppone una

padronanza del linguaggio multimediale che è ancora ai suoi primi passi rispetto alle potenzialità del mezzo in questo senso. Abbiamo tra le mani una sterminata quantità di materiale semilavorato, ma non sappiamo ancora bene come trasformarlo in prodotto finito e con quali risorse. Di fronte alla mercurialità dei contenuti, che travalicano tutti i confini ben noti, le professioni tradizionali sanno bene come ricondurli dentro un libro ma hanno bisogno di altre logiche per trasferirli nel web, che è ancora altra cosa rispetto al docufilm per History Channel.

È una rincorsa penalizzante e ansiogena per la 'vischiosità' delle istituzioni e d'altra parte qui sta anche l'interesse profondo della sfida che non è tecnologica bensì culturale. La società liquida descritta Zygmund Bauman è un ambiente che asseconda il fluire veloce dell'immaterialità del pensiero; per noi che veniamo dal Novecento è come imparare a muoversi nello spazio senza gravità.

5. ...e le istituzioni storiche?

Il protagonismo dei luoghi digitali mette in ombra le istituzioni, che vivono nello spazio calpestabile con il peso e l'ingombro delle persone, dei palazzi storici e delle cose nella loro interezza. Mi riferisco al complesso delle istituzioni culturali protagoniste storiche de *La memoria del sapere*⁴³, cogliendo l'insieme, ciò che nella società le rende affini e complementari.

Dove regnano il movimento e la liquidità le istituzioni culturali sembrerebbero troppo solide per durare, eppure sono proprio le radici profonde nell'organizzazione sociale che hanno consentito ad accademie e fondazioni, archivi, biblioteche e musei di persistere nella storia attraverso le rivoluzioni. Sono stati chiusi, distrutti dalle guerre, espropriati ed epurati ma non sostituiti. Non si sono trovate finora altre forme organizzative e modelli di fruizione in grado di rispondere alla domanda di conservazione e persistenza delle esperienze nella loro rappresentazione materiale. A tutt'oggi non sembra che la realtà di Internet, seppure aumentata, sia destinata a sostituire la realtà delle istituzioni custodi materiali di una immersione multisensoriale nel paesaggio e nelle memorie, dalle mura ciclopiche alla civiltà della tavola. Le nostre mappe aggiornate sono pur sempre intessute di simboli che segnalano i luoghi storici e le istituzioni dove il tempo viene messo in scena, in tutti

⁴³ Pietro Rossi, *La Memoria del sapere: forme di conservazione e strutture organizzative dall'antichità a oggi*, Bari-Roma, Laterza, 1988.

i suoi linguaggi. L'interrogativo è sulle nuove forme di rappresentazione che sempre più allontanano i contenuti immateriali dalla fisicità dei luoghi e, staccandoli da essi, li rendono disponibili ovunque. È un processo di cui non conosciamo gli esiti, mentre sappiamo che quotidianamente le istituzioni storiche non sono più ai margini ma al centro dei cambiamenti.

Luoghi del presente

In questo senso i luoghi della memoria sono luoghi del presente almeno quanto lo sono del passato, proprio perché le storiche mura sono virtualmente cadute lasciandoli al centro di un flusso continuo di umanità, tangibile, intangibile e diacronica; 'without walls', 'extended', 'diffuso', 'aperto', 'virtuale' ed ora anche 'senza libri', sono le espressioni usate per definire gli spazi potenziali di archivi, musei e biblioteche.

La grande crisi strutturale ancora in pieno corso ha colto archivi, biblioteche, musei e fondazioni in un periodo di vitalità e di ricerca, impegnati nel tentativo di interpretare la nuova domanda di conoscenza. Nel complesso, e se si considera la portata dei cambiamenti dagli anni Ottanta, c'è stato un notevole sforzo di trasformazione nelle diverse categorie e tipologie di patrimonio. Perfino gli archivi storici, più complessi e più riservati per il carattere della documentazione conservata, hanno intrapreso la conversione tecnologica e hanno visto le sale studio frequentate da un ampio pubblico di non addetti ai lavori. La pressione della domanda, insieme alla disponibilità di tecnologie, ha creato spazio per progetti d'innovazione verso l'allargamento dell'accesso al patrimonio.

Questo sforzo complessivo, partito da una riconosciuta staticità, va affermato senza troppi complessi perché nei media, nell'opinione pubblica, ma anche nell'immagine che abbiamo di noi, prevale in generale, il senso di inadeguatezza nell'eterno velleitario confronto fra le nostre strutture e quelle europee e americane. Sembra quasi che l'unicità del nostro patrimonio possa bastare a compensare le misere percentuali di Pil assegnate alla cultura (ultimi nella UE dopo la Grecia) in confronto ai Paesi con cui si viene paragonati. Il dito era ed è puntato contro l'arretratezza delle strutture, dei responsabili e degli operatori, come se l'eterna marginalità dei servizi culturali non fosse un problema della società nel suo insieme e delle classi dirigenti, politiche innanzitutto. Appena il patrimonio e le strutture sono stati oggetto di attenzione e di investimenti, come è stato per esempio nell'era veltroniana-

na, è circolata nel tessuto una linfa vitale che ha animato le competenze, i servizi e le iniziative. Età dell'oro a ripensarla con il senno di poi: allora si era sempre ipercritici, ignari di quel che sarebbe venuto dopo.

A livello locale alcune amministrazioni hanno investito con continuità e qualità nei servizi culturali, raggiungendo standard più in linea con i Paesi europei: l'Emilia-Romagna prima di tutti, Lombardia, Piemonte, Trentino Alto Adige e Toscana, anche se non in modo sistemico su tutto il territorio. Poi sempre meno scendendo per la penisola, in linea con gli altri indicatori sociali ed economici.

Per toccare con mano la reattività di tanta parte delle strutture dobbiamo guardare i numeri degli utenti e dei visitatori, la diffusione delle strutture nel territorio, gli investimenti in restauri e nuovi edifici, il livello di intensità di applicazioni tecnologiche con la costituzione di poli e reti e risorse digitali ⁴⁴. Le categorie professionali del patrimonio hanno attivamente partecipato a dibattiti, convegni, liste di discussione e corsi di formazione, con una forte presenza delle associazioni professionali (ANAI, AIB, ICOM *et al.*). Anche se capita di pensare con affetto e nostalgia ai pochi 'grandi vecchi' che dirigevano biblioteche, archivi e musei prima che il grande pubblico e l'informatica irrompessero sulla scena, non vedere un'evoluzione sui grandi numeri, significa farsi del male nel solito confronto perdente con il 'ben altro' dei mitici Paesi anglosassoni.

Partecipando a un gran numero di progetti e di attività formative, ho tante volte constatato disponibilità al cambiamento e anche, evidentemente, forti resistenze, in qualche misura motivate anche dalla mancanza di fiducia e di identificazione nelle istituzioni proponenti o, più ancora, nei dirigenti e nei governi. La storia delle istituzioni insegna che il cambiamento per incidere non può consistere in un decreto estraneo al corpo vivo che le anima, né può pretendere aperture incondizionate: continuano a contare le persone e il modo in cui le idee si diffondono e vengono percepite. Perché aspettarsi che le persone si mettano in gioco senza un programma affidabile e condiviso? Esempio è stata la partecipazione massiccia dei bibliotecari alla complessa costruzione del SBN (Servizio Bibliografico Nazionale), proposto e perseguito con forza da Angela Vinay, direttrice dell'ICCU, che aveva appunto autorevolezza, affidabilità, motivazione. Oggi può sembrare scontato, ma l'affermazione di un unico sistema, coerente con gli standard internazionali, ha

⁴⁴ È dedicato a una ricognizione delle reti dei beni culturali l'articolo di Lucia Zannino, *Le reti dei beni culturali*, in *Parolechiave*, n.34, Rete, Dicembre 2005.

richiesto l'adesione e il lavoro partecipato di una miriade di soggetti grandi e piccoli, diffusi nel territorio, afferenti alle amministrazioni più diverse e senza alcuna esperienza di lavoro comune. È stato uno sforzo massiccio, ma ha dato all'Italia un servizio culturale all'altezza delle esperienze internazionali e ha fatto crescere nei bibliotecari il senso di una missione comune al di là delle diverse appartenenze e tipologie.

Musei, archivi e biblioteche sono stati percorsi in questi anni da tensioni contrapposte: pubblico e qualità dei servizi da una parte e pressione sui costi dall'altra, contenuti e metodi del lavoro o visibilità, collezioni o eventi, acquisizioni o investimenti tecnologici. Un mondo dunque tutt'altro che tranquillo e appartato, ma al contrario impegnato a conciliare aspettative divergenti e sottoposto a una valutazione quantitativa delle attività, basata essenzialmente sul numero di utenti e di visitatori. Con la tecnologia e i progetti la dimensione economica ha preso sempre più spazio e con essa la competizione continua per conquistare una minima parte delle risorse necessarie. In questo scenario di radicale cambiamento di prospettive il dato più rilevante è che le categorie professionali del patrimonio culturale hanno nel complesso privilegiato l'interesse comune e non si sono estraniare chiudendosi a difesa dei propri interessi. A conferma della forte componente valoriale di questo lavoro, non hanno seguito in massa l'esempio clamoroso di altre categorie più privilegiate, di tanta parte della classe politica e di tanta parte dei vertici amministrativi.

Scenari di crisi e alleanze

Conosco gli umori ipercritici che sono il nostro terreno di cultura e, proprio per questo, mi soffermo con enfasi sui risultati positivi di venti anni di impegno per non cadere nello stereotipo della grande notte in cui tutto è scuro, nulla è stato fatto, e niente è possibile. Deve essere chiaro per tutti che le politiche con cui si è fin qui fronteggiata la grande crisi, interrompono questo processo e ci riportano alla situazione di vent'anni fa. È un cammino all'indietro di reddito e consumi, su cui ovviamente si focalizza l'attenzione generale, ma è insieme un arretramento dell'impalcatura istituzionale che tiene insieme il Paese. E dunque se denunce e indignazione fin qui non sono servite, non resta che rivolgere lo sguardo su noi stessi, sui luoghi dell'incontro, sulle professioni e sui corpi intermedi dove c'è ancora vera rappresentanza, per lavorare testardamente a un cambiamento partecipato, fondato su alleanze. I soggetti direttamente interessati ad allargare la base sociale

dei contenuti culturali, sono i possibili tessitori di rapporti privilegiati con il sistema educativo, dalla scuola all'università, con il mondo produttivo e, orizzontalmente, con il territorio.

È un percorso difficile, ma comunque praticabile, individuare alcune priorità su cui muoversi direttamente come attori sociali e su cui vincolare il consenso in un clima elettorale permanente. O i soggetti del cambiamento, alleati in una massa critica, si affiancheranno agli appelli o prevarrà la rabbiosa decadenza, di cui già si vivono gli effetti. Gli Stati generali della cultura convocati dal *Sole 24 Ore* (a seguito della pubblicazione del Manifesto per la Cultura)⁴⁵ con l'Accademia dei Lincei e la Trecani (teatro Eliseo, Roma, 15 novembre 2012), ci hanno dato un assaggio del clima che il declino inarrestabile sta provocando fra precari a vita, disoccupati e gestori di bilanci irrisori.

In uno scenario votato a un lucido pessimismo, aderisco per antica convinzione alla strada intrapresa dalla federazione MAB (Musei, Archivi e Biblioteche) che ha convocato a Milano il 22-23 novembre del 2012 gli Stati generali dei professionisti del patrimonio culturale dedicati a una *Agenda per un futuro sostenibile*. Il 14-15 marzo del 2013 si è tenuto a Milano il tradizionale Convegno delle Stelline dal titolo significativo *Biblioteche in cerca di alleati. Oltre la cooperazione verso nuove strategie di condivisione*, organizzato da Biblioteche oggi. Anche nel passato biblioteche e bibliotecari, per ruolo e per mestiere più propensi alle relazioni con il contesto sociale, sono riusciti a costruire rapporti sistemici, fra le stesse biblioteche nel territorio e a livello nazionale, con la ricerca, con l'editoria e con la scuola. In questo percorso ormai consolidato hanno accumulato un'esperienza di lavoro collaborativo che può essere condivisa. Oggi allargano lo sguardo verso alleanze più larghe ma credo che questa visione debba riguardare anche gli altri professionisti del patrimonio che vivono un destino comune.

Consapevoli ora che tutto sta realmente cambiando proprio sul terreno della creazione e trasmissione di conoscenze, istituzioni e professioni sempre orgogliosamente identitarie, convengono sulla necessità di agire sulla complementarietà dei loro ruoli e di individuare azioni comuni per «rinsaldare il fronte dei professionisti della cultura e renderlo percepibile come soggetto unitario alle istituzioni» (dal documento programmatico del MAB a cura di Stefano Parise, Marco Carassi, Alberto Garlandini).

⁴⁵ *Manifesto della cultura*, edizione speciale per *Il Sole 24 ore*, Milano, *Il Sole 24 ore*, 2012.

Disegnare relazioni

Questi incontri devono ancora elaborare i contenuti operativi della collaborazione, ma è solo perché la razionale consapevolezza non basta a superare una storia fatta di parallele molto vicine ma mai convergenti. È un punto di partenza niente affatto scontato, considerando distanze e distinguo di cui sono intessuti anche gli ambienti della cultura e del patrimonio. La stessa Commissione Franceschini (1964-1967), istituita su proposta del ministero della Pubblica Istruzione con l'incarico di disegnare il nuovo assetto strutturale del settore storico artistico, nel testo conclusivo dei lavori si riferiva all'armonizzazione fra organismi, pur nella varietà dei compiti e degli strumenti operativi, come alla condizione per una visione organica del contesto. Rimase inascoltata perché tale approccio è sembrato inconciliabile con gli specialismi, né d'altra parte hanno giovato le aggregazioni per decreto tentate da successivi governi a solo scopo di risparmio. Solo l'elaborazione partecipata dalle categorie professionali può riempire di contenuti il rapporto fra le istituzioni storiche della memoria, a patto che maturi una reale convinzione che l'insieme delle raccolte storiche, il loro arricchimento, la costituzione di nuove collezioni e fondi, richiedono un ambiente favorevole molto più ampio di quello su cui le distinte categorie possono contare. Un ambiente cui attingere non solo come indispensabile base di consenso e condivisione ma per l'appunto come moltiplicatore di conoscenze e di progettualità.

L'attacco al sistema cultura chiama necessariamente a stringere le fila ma rimane l'esigenza di individuare modi aggregati di organizzare i servizi sul piano conoscitivo, modi che interagiscano con la diversa composizione della domanda (cfr. cap. I, [2. Il popolo della memoria](#)), gli stili cognitivi e la formazione culturale fortemente alimentata dai contenuti della Rete. I caratteri del contesto suggeriscono un impegno programmatico nella costruzione di relazioni sia con il tessuto sociale, sia con i corpi intermedi, come le associazioni, i sindacati, le fondazioni e i partiti politici. Tuttavia l'opportunità di giocare a tutto campo risorse e competenze disponibili richiede, come dicevo, l'accettazione di un terreno più ampio, aperto, ma non per questo estraneo alla missione delle istituzioni culturali.

Responsabili verso la società

Pochi punti fermi scritti nei codici deontologici delle professioni del patrimonio che operano nelle istituzioni, possono guidarci in questo allargamento di prospettiva, mostrandoci che, in realtà, se non lo facessimo non riusciremmo a rispettare la missione costitutiva della cura del patrimonio. Per tutti – e secondo un'affinità

di fondo fra i codici deontologici di archivisti, bibliotecari, conservatori dei musei, conservatori dei beni architettonici, archeologi – la società e lo sviluppo delle conoscenze sono alla base delle attività professionali, prima di qualsiasi committenza o appartenenza professionale, amministrativa, politica e ideologica. La diffusione della conoscenza e la garanzia di imparzialità da parte dei curatori del passato non sono opzioni negoziabili e ci interrogano su come raggiungere porzioni più ampie della cittadinanza, su come renderle consapevoli di una eredità che deve essere meritata. È come se agisse una clausola testamentaria che vincola l'eredità alla consapevolezza del suo valore, pena altrimenti la dispersione, e questa consapevolezza diffusa fa parte della missione delle professioni legate al passato, non meno che la conservazione e la descrizione.

Nell'esercizio delle professioni del patrimonio si giudica la domanda di cultura e di informazione, a qualunque livello si esprima, in base a principi basilari di uguaglianza e di opportunità di accesso ai contenuti. Forse è proprio sulla comune responsabilità nei confronti della società e non solo della cultura, che si può costruire un programma di lavoro condiviso dalle istituzioni culturali, fondato sulla conoscenza dei bisogni informativi diffusi e sulla loro articolazione, prima ancora che si esplicitino in una domanda consapevole.

Lo spazio delle istituzioni culturali

Lo spazio delle istituzioni culturali in cui si depositano il pensiero e la creatività umana sta nell'utilizzare i mezzi vecchi e nuovi, riscoprendo anche i meno costosi, per far circolare i contenuti, sapendo che l'ideazione di prodotti/servizi che interpretino interessi, siano essi diffusi, specialistici, aggregati o decontestualizzati, contribuisce ad ampliare la partecipazione culturale.

Sistemi tematici promossi dalle reti delle istituzioni della memoria e diffusi nel territorio a supporto delle attività culturali, sociali economiche e produttive, potrebbero 'fidelizzare' le diverse componenti della società nel sostegno ai servizi culturali e incrementare le aspettative di conoscenza. Si tratta in effetti di assecondare la mobilità dei contenuti e di conquistare interlocutori, senza costosi eventi e apparati, attraverso un processo combinatorio a 'pacchetti' informativi, sulla base di una infrastruttura di rete interistituzionale che attinga contenuti dalle strutture e li veicoli verso i potenziali utilizzatori, cercando 'lettori/attori' oltre i confini geografici e amministrativi.

Nella costruzione di un rapporto più stretto e duraturo con la collettività va considerato che la fisionomia degli utenti e il radicamento nel territorio, seguono nelle biblioteche, nei musei e negli archivi, logiche diverse e complementari. Archivi e musei sono frequentati da un pubblico per lo più di provenienza esterna, mentre le biblioteche di pubblica lettura sono legate alle comunità locali e quelle specializzate sono incardinate nei contesti di riferimento, e hanno tendenzialmente un pubblico che le frequenta almeno per qualche anno. La diversità nel rapporto con la cittadinanza fornisce qualche idea sulla divisione dei compiti in una rete del patrimonio.

Le biblioteche, a tecnologia diffusa, sono adatte a una comunicazione capillare sul territorio, come sportello di informazione e promozione delle altre istituzioni, delle loro attività e delle proposte culturali. I musei offrono una rappresentazione viva della storia fornendo le immagini contestualizzate che si collegano alle raccolte di storia locale e a documenti d'archivio, tanto più che, per motivi economici e sociali, si afferma sempre più il viaggio di prossimità e il bacino di potenziale attrazione turistica è oggi nell'ambito di province e regioni limitrofe. È solo un esempio di metodo sulle connessioni che si possono disegnare attivando reti di persone, di relazioni e di contenuti, che moltiplicano le capacità di ciascuna istituzione di redistribuire la ricchezza conoscitiva e la radicano nella coscienza delle comunità.

Espandere il 'sistema cultura'

In questa logica di connessione diventa strategico superare una certa estraneità fra il mondo dei curatori del passato – studiosi, tecnici, operatori ed esperti – e la produzione culturale con i suoi molteplici protagonisti, compresa l'industria creativa. In realtà agisce come sempre l'eccesso di diversità fra i diversi ruoli, che impedisce la circolarità dei contenuti, delle idee e delle soluzioni.

L'humus in cui siamo immersi non premia la separatezza che isola, solo le diversità connesse proteggono dall'omologazione, valorizzando con la circolazione i diversi saperi. Non è impossibile costruire un rapporto organico su linee e progetti culturali, con gli altri soggetti del tessuto sociale, dalle associazioni tradizionali ai nuovi soggetti collettivi che si stanno formando fra autori, editori, librai, fondazioni, in movimento per far fronte ai nuovi scenari della produzione culturale. Interessante il caso dell'ODEI, Osservatorio degli Editori Indipendenti (<http://www.odei.altervista.org/>), nato nel 2012 da settantacinque editori al di fuori dei grandi gruppi edi-

toriali, per «conservare e far crescere l'ecosistema libro» con la sua bibliodiversità. Questi editori, fra cui Viella, Liguori, Quodlibet, Teti, Salerno, sostengono «la mobilità e permeabilità fra luoghi e istituzioni» perché «la rigidità dei percorsi professionali e delle carriere, l'impermeabilità tra attori pubblici e attori privati contribuiscono a produrre le crisi dell'ecosistema».

Il circuito Liberos (<http://www.liberos.it>) nato in Sardegna e dedicato agli operatori della filiera del libro, profit o non profit dichiara: «Se sei un libraio, uno scrittore, un bibliotecario, un editore, un agente letterario, il responsabile di un'associazione culturale o di un festival, Liberos per te rappresenta la porta d'ingresso per una rete di relazioni solidali che riunisce tutti gli attori della filiera culturale che hanno scelto di operare sul territorio con le buone pratiche stabilite dal codice etico dell'associazione». Esprime dunque, come altre voci, un bisogno di alleanze fra componenti che espanda tutto il sistema culturale. Gli insegnanti (non genericamente la scuola), Radio 3 e le sue trasmissioni più affini al sistema culturale, come Pagina3 e Fahrenheit, gli istituti culturali e i loro archivi, biblioteche e musei, le riviste e le associazioni come l'AICI (Associazione degli Istituti Culturali Italiani) e il CRIC (Coordinamento delle Riviste Italiane di Cultura), sono tutti interlocutori potenzialmente interessati al destino della cultura e delle sue istituzioni. Lo stesso concetto di distretto culturale, con tutte le sue criticità, disegna la partecipazione congiunta degli attori sociali a un modello di sviluppo sostenibile.

Non c'è niente di facile né di scontato, ma non si può fare altro che imparare nuove forme di mediazione con una collettività considerata, appunto, partner e non utente occasionale. La scommessa su cui le istituzioni storiche si giocano un futuro che non sia di mera sopravvivenza è tutta nella capacità di creare condizioni favorevoli all'incontro con il passato, inteso non come beni culturali astratti dai contesti, ma come l'ambiente in cui ognuno è immerso in relazione costante con il prima e il dopo. Non ci si chiede di determinare o di interferire in modo invasivo nel rapporto fra le persone e il complesso universo della memoria; si può tuttavia disegnare il 'set' dove la soggettività individuale potrà costruire la sua esperienza. Le istituzioni della memoria hanno un ruolo autorevole nel facilitare la piena immissione della memoria nei circuiti della produzione culturale e nel vissuto delle persone nel modo più inclusivo. La ricerca storica ha i suoi metodi e un uso specifico delle fonti ma non ne esaurisce la funzione culturale, né può svolgere, senza snaturarsi, tutti i ruoli della mediazione nella circolazione delle conoscenze sul patrimonio storico-artistico. La memoria non è storia, tuttavia per preservare la differenza è

necessario che le attività delle istituzioni e delle professioni siano costantemente alimentate dalla produzione storiografica e che i contenuti trasmessi siano fondati sulla ricerca e non su supposte identità.

Una parte della comunità, bersagliata da un eccesso di offerta informativa, maturerà sempre più la coscienza di un bisogno di coordinate affidabili per orientarsi nelle fonti, nei metodi di ricerca, nella geografia istituzionale e nella conoscenza del territorio. Conoscenze e capacità che, se disponibili più diffusamente nelle professioni del patrimonio, introdurranno anche nello spazio digitale un maggiore controllo sull'attendibilità dei processi di produzione dei contenuti. «Il mezzo è il messaggio», per citare la famosa e abusata tesi di M. McLuhan, non significa banalmente che i contenuti veicolati dalla rete dipendano esclusivamente dalla struttura del mezzo né che il mezzo abbia il potere di imprimergli carattere di verità o attendibilità. Decenni di media ci hanno insegnato che i contenuti contano eccome, e se il mezzo non è indifferente, tanto meno lo sono i messaggi.

Strettamente legate al trattamento dei contenuti, che diventano il perno del ruolo sociale delle istituzioni storiche, contano, e molto, le capacità comunicative, che sono tuttora un punto dolente delle istituzioni, sia all'interno che all'esterno. Non è un caso se il tema ritorna in molte pagine del libro: il processo di allargamento infatti non può prescindere dall'affermarsi di uno spazio, prima di tutto mentale, per le logiche della comunicazione, non appiattita, è bene ripeterlo, sulla brochure informativa di un evento o di un servizio. I metodi della comunicazione, nel senso della ricerca dell'altro come destinatario del significato degli oggetti della memoria, si apprendono, a patto che le politiche delle istituzioni della memoria e della formazione li ritengano davvero necessari.

Ogni ipotesi lontana dalla realtà sembra, in un momento di cupo realismo, astratta e fuori dal mondo, ma se i pochi fondi che un ministro riuscirà a strappare dopo una mobilitazione generale serviranno a pagare le bollette e a puntellare qualche monumento, noi che cosa abbiamo da perdere se si mette in moto l'immaginazione e, soprattutto, oltre lo Stato, il Governo, il Ministro e l'Assessore, c'è solo la rassegnazione? Solo se una molteplicità di soggetti inizia a modificare diffusamente logiche e sensibilità, provando a sperimentare nuove proposte, è possibile suscitare una nuova attenzione. Lentamente ma è già successo, e al momento sembra l'unica strada percorribile.

CAPITOLO III - METTERE IN RELAZIONE

1. La scuola è un'idea di futuro

In questa parte dedicata agli insegnanti vorrei esprimere prima di tutto la mia ammirazione e gratitudine, senza alcuna retorica né piaggeria, ai tanti che nelle scuole, in prima linea tutti i giorni, dedicano mente e cuore ai nostri figli e nipoti, non aspettandosi incentivi o riconoscimenti. In tutti i posti di lavoro la dedizione e la qualità dell'impegno muovono prima o poi dinamiche di carriera, ma nella scuola ti impegni solo e unicamente perché lo vuoi e perché ci credi. Ecco perché penso alla scuola come luogo di una preziosa materia umana indispensabile a un cambiamento della dimensione culturale della nostra società. Il mio è un omaggio lucido e consapevole di quante differenze ci siano fra gli insegnanti e di quanto la casualità orienti i nostri incontri nella scuola.

Per mettere radici le scelte strategiche sul futuro di un Paese devono essere condivise e accolte dal sistema educativo nel suo complesso: dalla scuola al post laurea. Non è detto che una visione debba cadere dall'alto e anzi l'idea di cultura come linfa vitale che alimenta un risveglio o un barlume di 'rinascimento', può far breccia solo se viene adottata da ambienti diversi perché fatta propria come praticabile. Ma la cultura è qualcosa di più che ricordare: è la memoria che si fa vita e proietta nel presente un mondo di possibili contenuti.

Daniel Barenboim dice (una frase sentita in un programma televisivo e subito trascritta) che il patrimonio culturale «rende l'anima umana fisicamente presente e viva». I ragazzi invece respirano nell'aria l'idea che il passato sia qualcosa che si studia proprio perché è finito, concluso, lontano da noi, tanto più se lo si identifica con il passato remoto delle antichità romane che ci circondano. Temo che, come la lettura, anche il patrimonio culturale non richieda esortazioni o prediche ma piuttosto occasioni, familiarità, un habitat in cui l'incontro con le cose del passato, fisicità e immaterialità, non sia un evento racchiuso fra parentesi, un compito da fare. Un rovesciamento di prospettiva che collochi il patrimonio culturale al centro della formazione significa andare oltre la didattica museale o il rapporto istituzionale fra due ministeri (Istruzione e Beni culturali).

Gli insegnanti: attori e mediatori

La figura centrale di questo rovesciamento di prospettiva è l'insegnante, il ruolo che, per definizione, deve imprimere segni. Gli insegnanti stanno sulla linea del fronte, sono loro che assorbono il primo impatto con il nuovo secolo, con menti plasmate dai media e dalla continua connessione attraverso la rete, altrove nel senso pieno del termine. Sono loro dunque gli attori nella trasmissione dell'eredità culturale, i mediatori fra l'altrove dei ragazzi del XXI secolo e l'altrove del passato.

Attori della mediazione, non mezzi di comunicazione, che trasmettano direttamente agli alunni, secondo l'attesa di una ricaduta immediata dell'impegno culturale e formativo. Anche qui l'eccesso di pragmatismo applicato ai processi di cambiamento, e certamente la formazione lo è nel senso più profondo, impone un 'uso' immediato di ciò che apprendiamo, mentre i contenuti agiscono nel tempo e in rapporto con i contesti con cui entriamo in relazione. Potremmo addirittura non essere neanche consapevoli di come e quanto le idee daranno vita a un'occasione o a uno sguardo diverso.

Darsi il tempo è oggi la cosa più difficile, perché sentiamo tutti crescere la rabbia verso le ricette che piovono da ogni parte sulla scuola, mentre gli edifici scolastici cadono letteralmente a pezzi. È la stessa impazienza che si esprime come richiesta di concretezza e attinenza alla realtà fattuale di quel momento. Non si tratta di rifiuto dell'astrazione o dei necessari riferimenti teorici da parte di una categoria che vive della trasmissione di contenuti, quanto piuttosto dell'exasperazione, largamente condivisa, verso l'incapacità attuativa che caratterizza questa lunga fase della storia italiana. Si assiste a una copiosa produzione di riforme, leggi, regolamenti e raccomandazioni, molto annunciate, ma con scarsissimo e lento seguito attuativo (e in certi casi è una salvezza). Ecco perché, nonostante l'insofferenza per ogni nuova ricetta che piove dal cielo, vale la pena di soffermarsi sui meccanismi di avvio dei processi e concretamente sul ruolo degli attori. In questo senso tutti i docenti – dalle elementari alla scuola media inferiore e superiore – sono interlocutori allo stesso modo dei docenti dei licei classici, perché un movimento culturale non ha senso se non è esteso e se non apre alle potenzialità trasversali della nostra epoca. Diversi sono invece i modi e tempi con cui gli stessi insegnanti trasfondono nel rapporto con alunni di età diverse l'esperienza che hanno vissuto.

Una categoria così ampia (circa 800.000 anche dopo i tagli) e diffusa nel Paese, a stretto contatto con tutti (o quasi) i ragazzi almeno fino ai 16 anni, meriterebbe di

per sé il primo posto nelle nostre attenzioni, ma evidentemente non basta. Questo è un altro muro contro cui andiamo inevitabilmente a sbattere: come la cultura e la ricerca la scuola è oggetto di tutte le giaculatorie e supposte centralità, ma insieme ultime per quote di Pil. Si tratta, è chiaro, dell'intero sistema istituzionale della trasmissione ed elaborazione dei saperi, materia infiammabile che induce alla prudenza. La resistenza dei gruppi dirigenti alla disponibilità di contenuti e alla loro centralità per lo stato complessivo di una nazione in declino, è tanto più reale quanto più impalpabile e non dichiarata, perfino inconsapevole. Solo un'alleanza partecipata fra i soggetti 'negati', ma comunque ben presenti nella società, può avere una qualche probabilità di smuovere il fitto connubio di interessi e pensiero cristallizzato.

Non vorrei che si pensasse subito a un'ulteriore responsabilità da scaricare sulle spalle degli insegnanti; tutt'altro, perché il partenariato si fonda sul comune sentire, sul condividere l'appartenenza al mondo del lavoro culturale oltre che educativo ed essere convinti che questo possa costituire le fondamenta di una svolta non solo del Paese ma della scuola stessa. In questo senso diventano più che mai un peso frenante le rigide ripartizioni che ostacolano i rapporti fra le professioni complementari e creano barriere nella circolazione delle esperienze. Tanto più che il sistema scolastico è il primo luogo in cui si possono insegnare logiche aggreganti come anticorpi al pulviscolo di specialismi che impedisce l'acquisizione diffusa di una visione sistemica e collaborativa.

Un sistema educativo integrato

Come partner cointeressati vorremmo che la scuola uscisse dall'angolo in cui è stata spinta, in nome del dogma che nulla può cambiare se mancano le risorse economiche. Si esce dall'angolo, di solito, allargando il fronte ad altri settori della società affini e/o complementari che condividano alcune priorità nel ricostruire un'impronta dell'Italia in cui potersi riconoscere. Fare massa critica serve a trovare spazio nelle varie agende politiche.

La prima conseguenza di una scelta strategica in questa direzione, è il pieno e programmatico coinvolgimento degli insegnanti nel tessuto di istituzioni e industrie culturali in cui la scuola opera. Una partnership con gli insegnanti, non per gli insegnanti, visti come un'entità indefinita. Un rapporto privilegiato, riempito di contenuti, è possibile se adottato come scelta strategica dalle istituzioni della cultura, dalle associazioni, dalle categorie professionali, dai programmi formativi. Sarebbe

questo il terreno adatto per realizzare con continuità progetti comuni di conoscenza critica e strumenti interpretativi, prima ancora che didattici.

Il rapporto fra insegnanti, istituzioni culturali e università è stato più intenso negli anni Settanta e Ottanta, sia per l'ascendenza sessantottina molto presente nella scuola, sia per le dimensioni più ristrette nella produzione e organizzazione di contenuti (i cerchi concentrici a cui si faceva riferimento nel [capitolo I](#)). Con l'irrompere della scuola di massa, con la scarsità di tempo e risorse, il rapporto si è diradato, divaricandosi nelle esperienze e nei codici espressivi. Portare le 'scolaresche' a riempire le sale semivuote dei convegni ha un senso solo se l'evento è pensato per quel pubblico e se i loro professori tornano a essere parte della programmazione, nella scelta dei contenuti e dei metodi. Lo stesso si potrebbe dire delle visite ai musei, alle biblioteche e ad altri luoghi della memoria, non di rado avulse dal contesto e da un progetto, e a rischio di ritualità compulsiva, nonostante il coraggio dei professori.

Eppure si leggono nei documenti ufficiali del Miur, e nei report delle diverse commissioni, gli esiti dei dibattiti sui temi che in questi anni hanno attraversato la continua riforma della scuola: educazione e istruzione, educazione integrata o meno nei curricula, interdisciplinarietà e statuti epistemologici delle discipline. Ma anche le proposte condivisibili o quanto meno ragionevoli ed elaborate da autorevoli esperti, cadono nel vuoto. Mancano processi di maturazione interni alle categorie interessate e politiche che governino il passaggio dallo schema teorico a una realtà complessa, esattamente come avviene per le istituzioni storiche e per il patrimonio culturale.

Non si parte da zero, c'è un lavoro in corso nell'ambito dell'accordo quadro firmato nel 1998 fra i ministeri dell'Istruzione e dei Beni culturali (ministri Luigi Berlinguer e Walter Veltroni). Per l'attuazione dell'accordo è stato istituito nel Mibac il S'ed, Centro per i servizi educativi del museo e del territorio (<http://www.sed.beniculturali.it/index.php?it/1/home>), che fa parte della Direzione generale per la valorizzazione e ha come interlocutori nel Miur la Direzione generale ordinamenti scolastici e la Direzione generale per lo studente. A parte l'impalcatura amministrativa che nei ministeri è comunque fondamentale per rintracciare le responsabilità, è interessante notare che nel S'ed c'è già *in nuce* l'idea di un profilo, l'educatore al patrimonio culturale, dedicato alla valorizzazione nelle diverse componenti dell'universo scolastico di un'eredità diffusa di cui gli studenti sono in gran parte inconsapevoli. Il S'ed coordina i servizi educativi che si prevede siano creati presso le istituzioni culturali pubbliche e organizza la formazione degli educatori.

I punti deboli del progetto sono fra quelli più ricorrenti nel passaggio dall'idea all'attuazione: la volatilità degli impegni, la posizione periferica rispetto ai settori storici del ministero, le incerte fondamenta della Direzione valorizzazione, anche rispetto alle funzioni verticali, e le risorse residuali attribuite alla struttura che funziona grazie a insegnanti comandati dal Miur. Inoltre, per via dell'influenza esercitata in questi anni dalle scienze aziendali e gestionali nella formazione della Pubblica Amministrazione, si tende a concepire la valorizzazione essenzialmente come comunicazione; anche l'educazione al patrimonio culturale tende dunque a essere intesa sostanzialmente come comunicazione. Il problema è che la percezione diffusa della comunicazione è legata al mondo dei mass media e dell'immagine mentre nel rapporto con il passato si deve dare al termine pienezza di significato. Come ho già sostenuto nel capitolo II, ritengo che la comunicazione abbia un ruolo centrale nella crescita di un rapporto diverso con l'eredità culturale, ma deve essere concepita come riconnessione fra oggetti, significati e collettività.

Nell'ambito della scuola ci sono i limiti invalicabili del monte ore assegnato alle materie e anche l'idea che il patrimonio è storia dell'arte o non è. Poiché la materia storia dell'arte si è progressivamente ristretta come numero di ore e, prima ancora, viene ritenuta meno utile di altre materie, è quasi impossibile trovare spazio per una strategia di fondo. Il mondo della cultura richiede il ripristino delle ore dedicate alla storia dell'arte (si veda <http://www.primarie dellacultura.it>), ma per quanto un maggiore spazio sia già una buona cosa, considero questa impostazione riduttiva e insufficiente a dar conto del patrimonio nell'irrinunciabile trama di relazioni che ne costituisce l'essenza.

I contenuti attraversano i confini

Ancora una volta ritorna il bisogno di attraversare i confini, quelli epistemologici, quelli fra le professioni e i diversi ambiti istituzionali e amministrativi. Nella scuola come nella società si può rendere esplicita e visibile la trama che, al di sotto della separatezza, lega comunque gli oggetti e i luoghi della memoria, perché fin dalla nascita erano in relazione nel territorio e nella comunità che li ha espressi. Come si è già detto nel [capitolo II](#), la verticalità spezza il racconto e riduce i mezzi espressivi di cui potremmo servirci. Questo è il primo reale ostacolo a una vera partnership con la scuola sul piano della valorizzazione del patrimonio in ampiezza e profondità.

Nel sistema educativo, dalla scuola all'università, tutto ciò che è trasversale, ai confini, patisce la riduzione forzata ai margini dei blocchi disciplinari nonostante i proclami transdisciplinari e l'impegno ideativo di tanti ottimi insegnanti. L'approccio transdisciplinare appare a volte più un grazioso omaggio alla modernità che una conquista; fa tendenza, ma è anche molto faticoso perché presuppone continui incontri fra diversi. Le classi di insegnamento regnano sovrane dalla scuola media all'università, il resto diventa *cultural studies* e, nei programmi scolastici, 'educazioni': alla cittadinanza, alla salute, ambientale, alimentare ecc., tant'è che il contenitore obbligato dei progetti proposti dal S'ed è l'educazione alla cittadinanza. Dal punto di vista della coerenza con l'assunto di queste pagine, sarebbe esattamente la giusta collocazione, ma è purtroppo uno spazio perennemente in cerca di autore, denso di potenzialità e, tuttavia, residuale nell'affollamento dei programmi. Non sono convinta che le commissioni per la riforma dei curricula scolastici riescano a sciogliere il nodo fra contenuti disciplinari e ore di insegnamento, se non tagliando di qua o di là, a seconda di ciò che si ritiene più utile alla formazione in una determinata epoca, una scelta contingente ma pur sempre culturale e non tecnica.

Penso piuttosto che gli stessi insegnanti, già abbastanza scettici sulle 'educazioni' per come sono congegnate, possano trovare nell'elaborazione partecipata o collaborativa con professionisti, operatori culturali e imprese creative metodi diversi per innervare le materie curriculari.

Di fatto i percorsi che connettono le discipline dipendono dagli insegnanti, con il supporto di un arco molto ricco di riviste, siti web e corsi di aggiornamento dedicati alla didattica. Nella mia esperienza di formazione dei docenti ho potuto constatare quanti strumenti di aggiornamento utilizzino complessivamente il mondo della scuola, con una intensità e continuità che altre prestigiose professioni non conoscono.

C'è stata anche una reazione accademica al cosiddetto 'didattichese', il linguaggio professionale denso di termini appartenenti al dibattito tutto interno ai metodi di insegnamento. Sembra di imbattersi in un'altra dinamica oppositiva: quella fra i professori universitari, riconosciuti detentori degli statuti epistemologici delle discipline, e i professori della scuola che, in virtù della loro missione, hanno fatto proprio il terreno delle metodologie didattiche, in stretto rapporto con le cattedre di pedagogia e didattica nelle facoltà umanistiche. La didattica, come si sa, non è il *core business* delle università.

Nell'eterno dibattito fra contenuti e metodi, è comprensibile la preoccupazione per i contenuti disciplinari, insidiati dal poco spazio nei programmi, dallo spezzettamento della rete e dall'approccio epidermico che scambiamo per ipertestuale e ipermediale. Non credo che la trasversalità e il passaggio fra confini si debba necessariamente trasformare in un saltellare veloce da un boccone di sapere all'altro o in una 'tuttologia' onnivora. Vedo piuttosto tanti motivi concomitanti che spingono a un uso veloce e frammentario dei contenuti disponibili e inducono alla percezione di un sapere facile per tutti. I media consentono e agevolano il *browsing*, ma l'uso che ne facciamo non è una fatalità che tolga a ciascuno la facoltà di integrare. Conta l'educazione in generale e l'alfabetizzazione tecnologica, concepita fin dalla scuola come cultura, logiche e linguaggi con cui pensare e creare, non solo come apprendimento di tecniche di cui fruire.

Conta, ancora e sempre, la settorialità e l'"autoapartheid" della cultura umanistica anche nell'universo digitale, dove è presente nella sua dimensione specialistica e non come la materia stessa di cui siamo fatti. Rivendicare la centralità della cultura significa però imparare a muoversi al centro della scena e non ai margini, per quanto scientifici e prestigiosi.

Il digital divide

L'efficacia della presenza in rete del patrimonio culturale si lega al ruolo della scuola nel costituire le basi della società digitale in Italia. Ogni Paese porta nel modo in cui vive e applica la tecnologia la sua impronta: ne è un esempio concreto la diffusione degli *smartphone* in Italia. Questo processo, che coinvolge l'intera società, è ancora una volta culturale prima che tecnologico. In molte sedi, recentemente *Alleanza per Internet* (<http://www.alleanzaperinternet.it>) per esempio, si ritiene che il gap accumulato dall'Italia nella dimensione digitale, sia innanzitutto un gap di conoscenza e di intelligenza collettiva. Se il 37% degli Italiani non conosce Internet e circa la metà delle famiglie non dispone di una connessione⁴⁶ – e questo ci pone dopo la Spagna e il Portogallo, appena prima della Grecia – è evidente il nesso con lo stato generale del Paese. Chi se non gli insegnanti e la scuola nel suo complesso possono dare una svolta decisiva al recupero del *digital divide*?

⁴⁶ Per statistiche aggiornate sull'accesso degli italiani alla rete il Politecnico di Milano pubblica online l'Osservatorio Mobile Internet, Content & Apps, <http://www.osservatori.net>.

Non si contano gli interventi, anche di fonte istituzionale, che richiamano al fallimento dell'innovazione legata essenzialmente all'introduzione di un mezzo tecnologico, dai primi computer alle Lim (Lavagna interattiva multimediale), distribuiti nelle scuole, dove spesso non è accessibile alle classi la connessione con la rete. Una volta disponibile la tecnologia (possibilmente non fuori servizio), resta da capire cosa farne, e il che fare non è il ben noto 'smanettare', ma è entrare nella logica e nelle capacità del mezzo per comprendere come si progettano contenuti digitali, come si parla al mondo connesso al di là delle chat, come cambia il linguaggio, come si aggregano testi, immagini e suoni.

Il decreto del ministro Profumo (DM 209 del 26.3.2013), che con un salto radicale introduceva nella scuola, a partire dall'anno scolastico 2014-15, i manuali solo in versione digitale o mista, è stato oggetto di critiche accese, soprattutto da parte degli editori di libri scolastici, ma ha destato perplessità anche in chi appoggia senza riserve l'introduzione effettiva della dimensione digitale nella scuola. Si ritiene infatti la scuola impreparata dal punto di vista della reale disponibilità degli strumenti tecnologici necessari, e anche rispetto alla formazione degli insegnanti che è decisiva per gli esiti di una riforma. In generale vale quel che si è detto del ministero per i Beni culturali: calare dall'alto decisioni, anche condivisibili, su un corpo che non è pronto a recepirle e in contrasto con interessi economici ben rappresentati, è premessa sicura di insuccesso. Come prevedibile va in scena l'ennesimo conflitto fra tecno-entusiasti e tecno-scettici, fra il libro e la rete; nel mentre le cose succedono e siamo già nel pieno della rivoluzione digitale che, come dicevo, è culturale. Se ci fosse un'effettiva preoccupazione per il destino del libro, si esprimerebbe anche in un visibile e intelligente impegno sulla presenza dei libri nelle scuole e nelle biblioteche scolastiche. Alla fine nelle scuole ci sono pochi libri, pochi computer, e pochissima rete.

È auspicabile, anche per quel partenariato fra scuola e cultura che ritengo strategico per entrambi i soggetti, non ritornare indietro sul senso complessivo del decreto Profumo e sull'introduzione diffusa dell'e-book, ma che si operi per definirne le fasi, i mezzi e i tempi concretamente praticabili. In una parola si deve preparare il terreno e rendere credibile un programma perché non venga vissuto come un salto nel buio perfino dagli stessi insegnanti che lo devono attuare.

Leggere il passato digitale

Gli insegnanti sanno bene che la comprensione dei meccanismi di funzionamento non avviene in astratto e che solo parlando si apprendono i linguaggi. In questa ottica la presenza nella rete dell'eredità culturale e del 'passato' digitale è una miniera di possibili usi su diversi piani e non solo culturali in senso stretto: dal rapporto con il passato e con la sua rappresentazione alla comprensione del cambiamento, che nel passato si coglie molto più nitidamente, alla conoscenza degli oggetti e dell'ambiente attraverso l'ideazione di itinerari multimediali. In fondo lo stesso percorso di individuazione/valutazione/selezione dei contenuti disponibili nel web e nelle app, le prove di redazione di ambienti digitali con l'aggregazione di materiali di diversa provenienza, sviluppano le esperienze diffuse nelle scuole trasferendole in un contesto di maggiore creatività, non da utenti o navigatori ma da produttori di contenuti digitali.

Intensità, universalità e diffusione dei contenuti espressi dall'eredità culturale, come chiave di volta di una possibile rinascita, hanno bisogno di conquistare la partecipazione non tiepida del corpo insegnante. In questo senso la formazione degli insegnanti può mirare a riannodare le fila fra il sistema educativo e la fisionomia del Paese, lavorando a una ricomposizione degli specialismi. Le capacità trasversali e aggregative, le visioni sistemiche e i punti di raccordo, sono ovunque oggetto di apprendimento e, tanto più devono esserlo qui in Italia, dove si è storicamente affermata la cultura dei distinguo a oltranza.

Tutto quello che so delle fonti e della multimedialità mi dice che il modo in cui noi abitiamo la dimensione digitale e la sterminata disponibilità di dati, non è determinato a priori: c'è spazio per diverse opzioni e si può usufruire di molteplici strumenti, a patto di avere consapevolezza della loro esistenza, un aspetto che in una società permeata dalle tecnologie, si insegna e si apprende. Dicevo prima che utilizzare il computer come una propria estensione non trasforma necessariamente i nativi digitali in creativi digitali, consapevoli dell'humus in cui sono immersi. La trasversalità di cui abbiamo bisogno non è l'abbandono del nucleo disciplinare o la resa al pensiero leggero o ancora il prevalere del metodo sui contenuti. È piuttosto una visione dinamica e d'insieme al tempo stesso, che mostri come cambiano i rapporti fra le cose se si intersecano i punti di vista, le storie e gli oggetti, come si creano insieme di senso connettendo in orizzontale piuttosto che all'interno dello stesso bacino.

La speranza di un habitat più congeniale al patrimonio passa, anche nella scuola, per un'apertura dei confini che segue il filo rosso della creatività del passato, dei luoghi visti come intreccio irripetibile, frutto non di un elemento specifico, per quanto significativo, ma dei modi e dei tempi in cui gli elementi si sono fusi. Non qualcosa di noi ma nemmeno qualcosa di esterno a noi, come in ognuno si ritroverà sempre, anche con sembianze diverse, l'essere che è stato nella sua evoluzione. Il riconoscimento però non è scontato: qualcuno, un insegnante per esempio, dovrà raccontarcelo.

2. Politiche, gestione e competenze

I rapporti fra politica, gestione e competenze tecnico-scientifiche pesano in modo decisivo sull'andamento delle questioni relative ai beni culturali e, in generale, negli enti che ruotano intorno alla produzione di contenuti sul patrimonio. Sappiamo per sofferta esperienza quanto siano faticose e conflittuali le relazioni fra queste sfere d'influenza, faglie dove si concentrano spinte contrapposte.

I dibattiti che hanno accompagnato ogni scelta sul patrimonio storico, hanno finora replicato lo stesso copione contrapponendo pubblico e privato, cultura e mercato. Intanto nel backstage i responsabili devono agire concretamente basandosi su elementi molto tangibili quali risorse, sedi, stato di conservazione, regolamenti e altro, ancora coniugati alla "ingombrante" esistenza delle cose e delle persone.

Nell'estenuante dialogo fra sordi ci si sente spesso impotenti, destinati a perdere. In questo stato d'animo, guardiamo nuovi soggetti, intraprendenti e molto meno problematici, modificare le regole del gioco muovendosi leggeri in nome dell'innovazione. Preoccupa che il nuovo sia una nozione plastica, troppo dipendente dalla selezione che operiamo con la memoria breve. Non è raro definire 'nuovi' concetti e problemi già dibattuti in tempi neanche troppo remoti.

Pubblico e privato, interesse collettivo e mercato, in quanto espressione di visioni contrapposte dell'idea di società, vengono usate come unica e immutabile lente interpretativa della realtà, finendo per cristallizzare proprio ciò che nella nostra epoca è invece fluido e in cerca di nuovi assetti. L'ancoraggio esclusivo a sistemi di pensiero atemporale in cui ogni cosa è al suo posto, pesa visibilmente e stride in tempi di slavine veloci che tagliano coesione alle certezze. Senza esserne trop-

po consapevoli diventiamo cultori di *Memories*, colonna sonora del rimpianto nel film-cult *Come eravamo*. Salvo poi improvvisi cedimenti, vere e proprie frane, che ci trasformano in subalterni dell'economicismo imperante, incapaci di avere con le ragioni dell'economia un rapporto dialettico che non annulli tutte le altre dimensioni altrettanto vitali per la società e per l'individuo.

Ci sono parole che hanno avuto una forte valenza simbolica nel clima oppositivo dei nostri anni e sono diventate oggetto della radicata diffidenza verso ciò che è stato proposto/imposto come obbligo della postmodernità: Pil, mercato, marketing, privato, manager, progetto e, ancora, comunicazione e poi – trasversale a tutto – innovazione. Pur avendo imparato negli anni a seppellire nel profondo l'allergia al modo in cui queste parole vengono profuse come verità rivelate, in realtà temo che il lavoro culturale non abbia mai fatto i conti fino in fondo con gli aspetti economico-gestionali della cultura, finendo così per appoggiarsi, senza troppe mediazioni, a un settore aziendale fondato senza ambiguità sul profitto. La scommessa del nostro mondo è proprio che le feconde contaminazioni fra i diversi ambiti della società, non portino all'appiattimento delle differenze e, in questo caso, a considerare ininfluenti le finalità istitutive degli enti.

Estraneità e diffidenza pesano, rendendo difficile una lucida disamina di ciò che serve, in che modo e in che misura. Per uscire da questo stallo di visioni contrapposte, è auspicabile che le categorie professionali del patrimonio, applicando nello specifico le logiche gestionali, diano vita a modelli operativi più funzionali alle istituzioni pubbliche, alle fondazioni e agli enti non profit in genere, cioè alla gran parte degli attori sociali della memoria. Ciò vale, tuttavia, anche nelle imprese culturali dove si attuano processi di produzione di contenuti che sono *labour intensive*, occupano cioè più personale rispetto ad altri processi produttivi e hanno bisogno di attingere a competenze specialistiche molto articolate.

La competenza non è mai astratta, ma sempre legata a uno specifico contesto; così anche la competenza gestionale in ambito culturale, potrà affermarsi come il frutto di una diffusione capillare di esperienze, man mano che questo tessuto elabora una sua lettura del cambiamento. Gli obiettivi strategici e i modelli organizzativi, anche nel mondo aziendale, discendono dall'individuazione della missione e della visione e non possono prescindere da esse.

Se la missione è la permanenza vitale del passato e delle sue testimonianze, ma-

teriali e immateriali, andiamo oltre la provenienza 'esogena' di termini come mercato o manager, per andare a vedere per chi e come le cose si pensano e si fanno, come si fanno sapere (e se si fanno sapere). Parliamo delle concrete condizioni in cui avviene l'incontro fra la popolazione, di qualsiasi provenienza, e la sua eredità culturale, sapendo che nel prevalere dell'approccio economico o 'economicista' a queste concrete condizioni si pensa in termini di mercato, management e marketing. Non che il linguaggio sia indifferente ma ad onore del vero non si può dire che chi parla di marketing culturale voglia vendere nel senso letterale del termine. Capisco tuttavia l'inquietudine che serpeggia fra i curatori del passato per la china su cui è facile scivolare di questi tempi; allarme e rifiuto di cui è coinvolgente espressione il recente libro del medievista Tomaso Montanari *Le pietre e il popolo. Restituire ai cittadini l'arte e la storia delle città*⁴⁷. L'irrinunciabile complessità delle cose ci dice che politica/politiche, scelte gestionali e competenza tecnico-scientifica non si possono praticare separatamente o peggio in opposizione, e chi si trova a doverle mettere insieme e fare delle scelte è spesso incapace di sciogliere veri e propri nodi gordiani, spinto da forze contrastanti.

Il continuo sovrapporsi e il reciproco ostacolarsi di questi piani – politica, gestione e competenza – ha finito per creare anche nell'ambito della gestione un immobilismo che contrasta con le speranze salvifiche attribuite alle scienze gestionali. Così di progetto in progetto e senza politiche degne di questo nome, si impone una gestione genericamente orientata da schemi *power point* e dal culto del manager, brandito a colpi d'ascia, principalmente diretti allo sfoltoimento delle temibili risorse umane.

Nelle situazioni di lavoro si seguono le tracce di come i diversi momenti dell'agire si connettono e dove si creano i cortocircuiti, tanto disabilitanti quanto poco osservati, proprio perché si verificano ai confini delle aree di pertinenza. In questa zona d'ombra la cultura del fare fallisce perché ignora il contesto e il tessuto di relazioni, che toccano direttamente il cuore della convivenza e della coesione sociale.

Le politiche

Ogni idea di società dovrà necessariamente fare i conti con il passato e con il ruolo che svolge nella formazione delle persone, dunque sono sempre le politiche culturali a orientare programmi e destinazione delle risorse, a indicare le priorità e i

⁴⁷ Tomaso Montanari, *Le pietre e il popolo. Restituire ai cittadini l'arte e la storia delle città italiane*, Roma, Minimum Fax, 2013.

mezzi, a offrire i criteri per la valutazione dei costi/benefici. Le politiche trovano nell'interpretazione dei processi di cambiamento altri e diversi modi di organizzare il patrimonio e la produzione culturale sempre in rapporto con la collettività e con i singoli. Le politiche culturali si assumono la responsabilità di proporre non un modello di società da calare come una cappa di piombo sui corpi sociali, ma le priorità nel creare conoscenza, intelligenza delle cose e delle persone, e ambienti favorevoli alle capacità creative insieme alle competenze necessarie per far bene le cose. In questo senso le politiche culturali non dipendono solo dal ministro per i Beni culturali ma dal programma del governo, da cui poi deriva la quota di Pil da assegnare al patrimonio e al tessuto che ad esso si collega. Sono attività che interessano altre sfere di intervento, per esempio l'Agenda digitale, il turismo o anche l'agricoltura, se pensiamo che il valore dei prodotti italiani si fonda sulla tradizione e sui saperi connessi, coniugando storia dell'alimentazione e il concetto di cibo come cultura. Introdurre la prospettiva culturale nelle diverse attività umane significa riannodare i significati dei beni culturali alla società che li ha espressi e trovare nuovi stimoli interpretativi.

È un passaggio fondamentale rispetto alle premesse: l'eredità culturale non è un settore, né un dipartimento, né un comparto di beni e servizi ma l'impronta della storia sulla collettività e sulle singole persone, ciò di cui siamo fatti. Tutto questo si traduce in sviluppo sociale e maggior benessere dei cittadini, ma è un processo lento e non facilmente misurabile, ed è illusorio puntare, per convincere i riottosi, all'approccio immediatamente economico che evidentemente non convince e rinforza la dipendenza totale e cieca dal pensiero unico economico.

Dagli indirizzi politici ci si aspetta una proposta praticabile per mettere l'amministrazione pubblica nelle condizioni di assolvere almeno in parte un ruolo definito e attualizzato, con obiettivi misurabili e verificabili. Per questo preoccupa l'idea di porre mano a nuove riforme. A un operatore, saturo di 'riforme non-riforme', basterebbe quanto meno un'azione veloce e determinata per sfoltire i ranghi dirigenziali, infoltire le competenze, ridotte ormai a una stremata pattuglia, e istituire funzioni non nominali di coordinamento trasversale con il compito di recepire le richieste su cui esiste una maggiore condivisione, portarle a sistema e verificarne passo passo l'attuazione.

Solo un coordinamento dotato di poteri e strumenti, in stretto contatto con il ministro, può introdurre le priorità e impostarne l'applicazione coerente attraverso

l'interconnessione dei settori. A questo proposito ricordo che l'accentrarsi in Walter Veltroni della carica di ministro per i Beni culturali e di vicepresidente del Consiglio dei ministri, ha dato a quell'esperienza una forza simbolica e attuale, che come ho già detto il ministero non ha mai più vissuto.

Un'organica visione d'insieme, supportata da competenze specifiche e dal confronto con le esperienze di questi anni, può allargare lo spazio dei (molto) differenti soggetti privati, con un effettivo controllo dei processi e dei risultati rispetto all'interesse pubblico del patrimonio. Sembrerebbe compito della dimensione politica coinvolgere le grandi risorse della collettività – persone, imprese, enti – in ciò che la riguarda e le appartiene, garantendo al tempo stesso il prevalere dell'interesse comune. Non è facile, ma neanche impossibile se pensiamo a mettere in moto processi su alcuni obiettivi praticabili.

La gestione

Viviamo una realtà in cui politiche, gestione e competenze nel merito danno invece vita a una confusione nient'affatto creativa. Si chiede alla gestione di risolvere tutti i problemi, come se ci fosse un'unica idea platonica di gestione, immutabile e buona per tutte le stagioni, incumbente sulle scelte scientifiche e tecniche, vissute a loro volta come del tutto ancillari rispetto alle decisioni presentate come politiche (*la politique d'abord!*) e alle scelte economiche. Poiché spesso 'politiche' sta per 'partitiche' ed 'economiche' sta per 'contabili' o rudemente 'finanziarie', si ingenera un clima in cui nessuno sa di che cosa è responsabile o, avendo una responsabilità, non può risponderne effettivamente perché privo di strumenti attuativi.

La settorialità della cultura insieme all'affermazione dell'economia e della gestione in ogni spazio della società, hanno apparentemente provocato una delega in bianco ai manager come figure capaci di procurare risorse economiche. Solo apparentemente però, perché inevitabilmente la politica ha continuato a operare efficacemente sotto mentite spoglie, per lo più secondo una modalità liberista confezionata come unica razionalità possibile: se questa non è ideologia! Prova di questo fenomeno è che si sono sempre affermati i modelli manageriali più conformisti, a volte addirittura caricaturali, e funzionali in ogni caso non a visioni strategiche ma al manuale del buon manager, mentre qualsiasi obiezione a questo modello veniva liquidata come ideologica. Chi di noi faceva riferimento alla sinistra, che intanto cambiava più volte nome, pensava certamente che fosse necessario un cambia-

mento ma non aveva una proposta che non fosse la difesa di principi inderogabili, ponendosi così su un altro piano rispetto all'organizzazione.

Alle comunità professionali legate alla cura del patrimonio culturale i metodi gestionali sono stati presentati essenzialmente come strada obbligata per diminuire le perdite e trovare risorse, non tanto come strumento per migliorare il funzionamento. Importato dal mondo delle imprese, dove si è sviluppato con il concorso di prestigiose scuole di pensiero, il corpus di concetti ed esperienze della gestione è stato esportato senza mediazioni in un contesto in cui mancano alcuni dei presupposti fondamentali per l'applicazione dei principi gestionali. Nonostante una formazione diffusa, la gestione manageriale non è finora riuscita a produrre risultati generalizzabili e anzi è diventata non di rado fonte di schematismi e burocrazia, come per esempio la 'mitica' qualità totale e le prassi affermate dalla Certificazione di qualità. In generale trovo che le logiche della gestione e della qualità, siano in sé razionali e ragionevoli, convincenti e utili a sistematizzare i processi, ma come variabili dipendenti vengono nel nostro contesto pressoché vanificate dalle logiche dominanti, che non sono oggetto di formazione. Se le logiche della gestione producono più arbitrio e rigidità che competenza e dinamismo è perché non è compito loro cambiare il mondo. Dal modello angloamericano portato sempre ad esempio, si scelgono in realtà pochi schematismi, disinnescati della loro carica dirompente. Quando arrivano in Italia gli insegnamenti sulla gestione sono trasmessi in modo rigidamente codificato e, scendendo per li rami delle agenzie formative, spesso tradotti in una vulgata che ignora il contesto di attuazione e lascia il singolo solo, una volta concluso il corso, a cercare di introdurre in un ambiente come minimo diffidente e, spesso anche ostile i concetti appresi. Il quadro potrebbe cambiare nelle imprese culturali – ancora poche nel mondo del patrimonio – se la loro precaria esistenza dipendesse dall'organizzazione e non dalle scarse risorse, dai contratti, i pagamenti e le appartenenze.

Non importa dunque quante volte vengono dichiarati e in quanti corsi insegnati, i concetti della gestione hanno bisogno per essere applicati di una chiara individuazione del contesto, degli scopi e delle responsabilità: la gestione non è fine a sé stessa né esiste un unico modello a cui affidare le sorti di un'istituzione.

Rapporto con le competenze

All'elaborazione delle politiche e alla loro attuazione, nel patrimonio storico come in tutti gli altri ambiti, concorrono conoscenze teoriche e pratiche, il come fare rispetto a oggetti e significati 'speciali' nel senso più vero del termine. Le competenze, tuttavia, costituiscono una sfida perché pongono oggettivamente condizioni, ovvero i mezzi sono determinanti al raggiungimento dei fini. Se poi sono vissute in una logica di supremazia e di conflitto, rese marginali perché oggettivamente più deboli nella corrente distribuzione del potere, ne soffriranno non tanto e non solo le categorie professionali depresse, ma soprattutto la nostra ricchezza dilapidata. Di fronte all'evidente arbitrarietà dei rapporti e alla fatale mancanza di risultati di questa epoca 'manageriale' la contrapposizione fra gestione e competenze è già una sconfitta e un vicolo cieco. Il manager salva-tutti o la visione riduttiva degli amministrativi da parte dei tecnici e degli studiosi, sono una caricatura di funzioni entrambe fondative dell'organizzazione.

È proprio l'approccio gestionale che ha il compito di fornire le soluzioni organizzative per la fattibilità delle idee e per la sostenibilità degli obiettivi, trovando nella collaborazione fra funzioni e linguaggi professionali il compromesso più alto e la sua condivisione. Gli specialisti, d'altra parte, difendendo i loro spazi assediati dalle ragioni di bilancio, spesso non collaborano a individuare i compromessi accettabili nel merito. Oppure, troppo chiusi nei loro saperi non riescono a intercettare l'attenzione di chi a quel sapere è totalmente estraneo ed ha altri compiti e priorità. Sono dinamiche frequenti in cui le difficoltà a trovare un linguaggio comune, aumentano le distanze. Così il rapporto difficile fra responsabilità politiche, competenze tecnico-scientifiche e responsabilità gestionali si consuma nella ricerca incessante di improbabili supremazie.

Ancora una volta guelfi e ghibellini, sostenitori della scientificità oppure della politica o ancora della gestione: come se separare, o peggio contrapporre, queste dimensioni che insieme fanno parte di qualsiasi scelta, non significhi andare incontro a prevedibili fallimenti.

Di certo non si può accreditare, come a volte accade, una visione del manager del tutto operativa e avulsa dal momento ideativo o progettuale; e d'altra parte come può un direttore scientifico rinunciare a decidere sulle priorità o sulle modalità di intervento? Non c'è scampo anche in questo caso, e per quanto logorante possa essere imporsi un metodo, ottiche diverse devono imparare a interagire; e se

nessuno lo insegna allora bisogna inserire i temi delle strategie relazionali, della gestione del conflitto e della valutazione dei risultati anche nei programmi delle lauree umanistiche.

La comunicazione

Mi soffermo dunque ancora una volta sul ruolo della comunicazione, cercando di condividere il senso che do a questo termine, perché sono emblematici i rapporti, di reciproca diffidenza che si creano fra i professionisti della comunicazione, afferenti per funzione ai vertici degli enti, e i conservatori professionisti del patrimonio. L'impreparazione degli esperti e anche dei comunicatori (ed è più grave), su questo piano, inteso appunto come capacità di raggiungere l'interlocutore, creando in lui uno spazio di ascolto, è appunto una parte del problema. Per questo, da un osservatorio molto empirico, sembrerebbe che la scelta universitaria di concentrare l'insegnamento dei metodi comunicativi e delle strategie inter-relazionali nei corsi di laurea in comunicazione, abbia di fatto separato i metodi dai contesti applicativi, creando tanti comunicatori ignari e tantissimi professionisti incapaci di comunicare. Queste pratiche hanno inoltre indotto nell'universo culturale una percezione deformata della comunicazione, vissuta prevalentemente come ricerca d'immagine e di visibilità. Sono convinta che la comunicazione culturale sia uno specifico terreno di ricerca e di pratica che può radicarsi all'interno dei beni e delle strutture nella loro relazione con l'intera collettività.

3. La via italiana al lavoro per progetti

Un altro motivo di confusione per i curatori del passato è l'ingresso massiccio del lavoro per progetti nel nostro 'mondo a parte'. L'estesa campagna di formazione manageriale, insieme alla diffusa partecipazione ai progetti finanziati dall'Unione Europea, tutti impostati sulla metodologia del progetto, hanno affermato uno schema concettuale che privilegia un risultato verificabile, articolato in fasi, ognuna delle quali ben definita nell'obiettivo, nel tempo, nel costo e nelle risorse coinvolte.

Nonostante i tempi delle istituzioni culturali siano i tempi della durata e della continuità, alla fine i tempi brevi diventano una necessità perché si teme di perdere, in mancanza di rapidi e visibili risultati, un'attenzione conquistata a prezzo di lunghe

tessiture con i decisori politici e i pubblici amministratori. Si è così preoccupati dalla precarietà economica e dalla velocità di ricambio nelle cariche istituzionali da non riuscire a permettersi i tempi degli interventi strutturali e dei programmi di lunga durata, sempre che non si siano perse nel frattempo le capacità di concepirli.

La logica del lavoro per progetti è razionale, tanto da apparire per certi aspetti ovvia, ma inserita in un mondo senza tempo, protetto dal valore indiscusso della storia, si è adattata all'ambiente ed è diventata un irrocervo. Il progetto obbliga a una disciplina mentale che insegna a incanalare interesse e passione nella dimensione fredda della fattibilità, a scomporre l'idea in fasi corredate da tutto ciò che serve per realizzarla. È uno sforzo di realismo e al tempo stesso un'assunzione di responsabilità. Nella sua versione italiana il progetto è però diventato la parola d'ordine che evita la continuità e il funzionamento ordinario delle strutture, dribblando aspetti poco appariscenti come orari, personale e servizi che si fondano invece proprio sui processi lavorativi. La creatività progettuale si è incanalata nelle corsie preferenziali di finanziamento, non di rado sganciate dai programmi pluriennali e ad essi parallele. Chi scrive ha partecipato intensamente alla produzione di progetti, insieme a tante istituzioni, imprese ed esperti, perché sono stati la maggiore fonte di risorse nazionali e locali, per realizzare attività e perché le somme erogate sono servite anche a coprire le spese di funzionamento delle strutture, ritenute evidentemente superflue cenerentole dei nostri tempi.

Altro punto dolente è l'aspetto della valutazione. Chi scrive i bandi, chi nomina le commissioni di valutazione, da chi sono composte? Quali strumenti di valutazione hanno i valutatori? Queste questioni, entrando nel cuore dei problemi, ci fanno vedere come le logiche astratte cozzano vistosamente con una cultura che con ataviche ragioni, premia la sopravvivenza e non il risultato.

Purtroppo anche la pratica dell'Unione Europea del *call for proposal* ha spinto i potenziali partecipanti a rincorrere l'innovazione più avanzata, secondo parametri europei, a prescindere dal contesto di provenienza. Un meccanismo che ha provocato fughe in avanti e punte di eccellenza per un tessuto non preparato ad accoglierle e quindi a diffonderle. Anzi l'aspetto paradossale di questa vicenda è che tutti i progetti, sollecitati da bandi, piani territoriali, finanziamenti straordinari e altro ancora, si riversano su strutture sempre più sotto organico, con pochissime risorse e una età media piuttosto alta, per l'assenza di *turnover*. In questo modo le attività previste dai proponenti – privati, semi-privati e pubblici – quando capita

che siano del tutto sensate, si scontrano con ostacoli di ogni tipo, producendo risultati parziali e non duraturi anche a causa del fragile governo dei processi da parte dell'ente pubblico che affida i lavori.

Il riflesso delle amministrazioni di ogni ordine e grado è a questo punto quello di richiamare tutto al proprio interno; alcune lo fanno in totale buona fede come rimedio all'incapacità di controllo, altre invece per disporre direttamente delle risorse, costituendo società legate alla stessa amministrazione. Le disavventure giudiziarie, di società di proprietà pubblica, sempre più frequenti, confermano che il pubblico non è esente dall'illegalità ampiamente diffusa e non garantisce il rigore dei comportamenti praticato dai veri servitori dello Stato. Si sa, e non da ora, che esternalizzare non significa dare cambiali in bianco o eseguire controlli formali, anzi i risultati dipendono in larga misura dal mantenere all'interno il governo del processo, attraverso responsabili in grado di verificare l'operato dei soggetti esterni.

Turn over continuo dei referenti e delle relazioni

Un'altra perniciosa conseguenza dell'eccesso di progettazione non integrata con le strutture, è che questo approccio si sposa perfettamente con la fretta di dismettere ipotesi di lavoro non ancora verificate o piani appena realizzati, senza consolidarne i risultati, pronti ad andare avanti su nuovi progetti e nuovi incarichi. I cambiamenti delle giunte a ogni elezione sono per esempio ottime occasioni per azzerare le attività in corso e introdurre altre più affini ai nuovi amministratori. Dovremmo anche chiederci quanti politici, amministratori e manager avranno il tempo, nella carica che ricoprono, di vedere i risultati di ciò che hanno impostato con le loro scelte. Le persone si avvicendano continuamente nelle cariche, mentre le realizzazioni hanno tempi più lunghi. Sono fattori pesanti che alla lunga bloccano l'applicazione di idee innovative e demotivano le persone, la cui energia positiva non è infinita. A pochi è concesso il lusso del tempo e così si afferma il progetto all'italiana non per razionalità ma perché del domani non c'è certezza. Senza politiche né obiettivi strategici, le accelerazioni improvvise colgono tutti impreparati, costringendo a navigare a vista e a prendere in corsa le ultime tendenze.

Il metodo progettuale si scontra dunque con l'assenza di un rapporto organico fra politiche, programmi e valutazione/valutatori, fra programmi quadro e singoli progetti, fra funzionamento ordinario e intervento straordinario, fra verifica dei risultati e responsabilità non formali. Se processi e progetti, funzionamento ordinario

e interventi straordinari restano coppie opposte, come se non fossero in reciproca interdipendenza, gli strumenti della gestione manageriale falliscono mentre lo stesso Stato continuerà a chiedere alle istituzioni improbabili programmazioni triennali, puro esercizio di fiction. Vero e proprio incentivo all'immaginazione perché di anno in anno vengono meno i presupposti di qualsiasi programmazione e le istituzioni scoprono man mano durante l'anno quale sarà il loro bilancio. Questo spiega anche perché le pur massicce dosi di formazione manageriale non sembrano pervadere il clima nelle istituzioni e, spesso, neanche delle aziende, così come i richiami alla produttività non trovano una base su cui poggiarsi.

4. I ruoli cristallizzati: pubblico e privato

Nella scena culturale pubblico e privato sono la coppia oppositiva per eccellenza, l'archetipo di tutte le contraddizioni. Aggettivi sostantivati con una straordinaria energia nell'evocare identità stratificate e antiche appartenenze, difficili da scardinare anche quando le sfere d'influenza del pubblico e del privato sperimentano, come tutti i mondi, un progressivo slittamento dei confini fino a non riconoscersi più. Si coglie un movimento di compenetrazione, i bordi delle sfere premono e si sovrappongono in modo più o meno visibile e dichiarato, suscitando reazioni di riappropriazione da una parte e di rifiuto dall'altra. Così il Terzo settore, quella zona riconosciuta e in continua espansione che si colloca fra le due sfere, è esposta a continui sussulti e a tensioni contrastanti fra adesione valoriale, comportamenti da impresa e normativa del pubblico.

Oltre il Terzo settore c'è poi fra le due sfere un rapporto diretto che si esprime in uno scambio di valori e di comportamenti, una tacita osmosi sociale e morale. Succede che, in totale buona fede, in questi mondi si parli di aspetti una volta dominanti come se fossero attuali, o che le categorie che ne fanno parte considerino sé stesse come il tutto mentre sono solo una parte, non sempre decisiva. Questo vale per gli enti pubblici ma anche per i privati, i quali, assorbiti dall'arduo compito di sopravvivere o anche espandersi, spesso non riescono a percepire il modificarsi delle coordinate, anche quelle economiche e finanziarie che pure li riguardano direttamente. Rigettano la cultura del pubblico ma spesso ne sono permeati e con uno sguardo all'interno delle aziende italiane si scopre che appena raggiungono una media dimensione diventano 'ministeri', come si dice anche nel linguaggio comune. D'altra parte anche i criteri di nomina dei vertici e del management finiscono per convergere.

Sottraiamoci pure all'orgia del nuovismo obbligato e teniamoci strette le coordinate che resistono alle verifiche, perché di valutazioni appunto si tratta. Un lavoro come questo tenta di utilizzare il disincanto come lente da lontano, puntando su ciò che si muove ai confini. Quell'impegno di scavo e destrutturazione delle parole di cui parlavo nelle prime pagine, porta a cercar di capire quanto gli stereotipi perdano di pertinenza, ostacolando la nostra presa sulle cose. È una perdita di senso di realtà che non lascia cogliere come si siano allargati il Terzo settore, il no profit e l'impresa sociale, oppure le partite Iva, le imprese creative, le imprese individuali. La stessa definizione di privato si riferisce a soggetti diversissimi fra loro e dal classico mondo aziendale, cui invece pensiamo come contrario di pubblico. Il privato ha evocato nella percezione di tanti operatori culturali la figura dell'imprenditore, guardato con diffidenza perché teso al profitto, come se fare profitto non fosse esattamente la missione fondante di un'azienda. La grande impresa tradizionale, la cui propensione a investire sul patrimonio culturale era più immaginaria che reale, ha riempito l'idea stessa di privato, oscurando la vastissima gamma di privati che, come si è detto, andava intanto popolando di fatto lo scenario del patrimonio e della produzione culturale. Istituti culturali, fondazioni bancarie, conservatori e professionisti del patrimonio culturale, cooperative di servizi, associazioni, editori e riviste culturali, sono stati assimilati all'azienda *tout court*, uniti dal non essere Stato.

Ugualmente abbiamo letto negli occhi del nostro interlocutore pubblico, statale o locale, il senso profondo della propria diversità e la certezza che i Beni culturali fossero di propria esclusiva pertinenza in quanto pubblici. Rispetto a questo rapporto esclusivo, il privato, nell'accezione generica di cui sopra, può al massimo e a certe condizioni, svolgere un ruolo accessorio e strumentale, di supporto tecnico o commerciale, come per esempio la gestione dei servizi aggiuntivi. Perfino il privato istituzionale e sociale, spesso detentore di patrimoni storici e con pari competenze specialistiche, ha faticato a farsi riconoscere come interlocutore a pieno titolo. Lo status 'pubblico' si è di fatto identificato con proprietà pubblica nel senso di appartenenza del bene allo Stato, e non invece con la titolarità diffusa del bene, concetto teorizzato da Stefano Rodotà nel volume *Il terribile diritto. Studi sulla proprietà privata e i beni comuni* ⁴⁸.

⁴⁸ Stefano Rodotà, *Il terribile diritto. Studi sulla proprietà privata e i beni comuni*, Bologna, Il Mulino, 2013.

Sussidiarietà e interazione

La reazione alla tradizionale dicotomia fra pubblico e privato si è incanalata nel ricchissimo dibattito sulla conoscenza, la cultura e il patrimonio culturale come beni comuni (cfr. [riferimenti bibliografici](#)). Il concetto di 'bene comune' non mira a espropriare lo Stato dei suoi compiti e, men che meno, ad aprire la strada al 'privato profit', ma tutela i singoli cittadini e la collettività nel loro diritto/dovere di accedere, partecipare, utilizzare in senso creativo. In questo senso parlavo appunto nel cap. II di condivisione e di partenariato delle categorie professionali del patrimonio con la collettività attraverso forme, antiche e nuove, di partecipazione e di rappresentanza.

Lo stesso ultimo comma dell'art. 118 della Costituzione, introdotto con la modifica del 2001, recita: «Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà». Nonostante sia tutt'ora oggetto di critiche severe sia nei contenuti che nelle modalità di approvazione a maggioranza semplice, esso costituisce comunque uno spartiacque con il passato nel rapporto fra Stato e cittadini.

All'interno di questo nuovo rapporto, senz'altro più stimolante anche se non privo di rischi, si sperimentano nuove forme e si individuano gli strumenti giuridici. Il protagonismo delle categorie professionali del patrimonio in questo processo è l'unica garanzia per il patrimonio stesso; l'alternativa è uno spazio sempre più marginale vissuto come fortino assediato.

L'estensione del patrimonio materiale e, soprattutto, il suo potenziale in termini di produzione culturale, fanno sì che l'esclusiva competenza pubblica diventi un fattore di sofferenza piuttosto che di efficace tutela e promozione. Pesa certamente la mancanza di risorse, ma a parte questo e considerando la natura non congiunturale della crisi, non mi pare praticabile né auspicabile un'espansione dell'attore pubblico. Ricambio e nuove assunzioni nei ruoli tecnici di responsabilità sono ormai una priorità assoluta per ripristinare la presenza dello Stato: ma se anche si riuscisse ad affermarla non sarebbe comunque risolutiva per un rilancio dell'intero tessuto. Proseguirebbe anzi quell'affannosa rincorsa fra necessità e risorse, ormai installata nei nostri incubi.

A certe condizioni, efficacemente presidiate, lo Stato dovrà sempre più accettare e condividere competenze e attività con i diversi privati, in modi specifici a seconda della fisionomia dei soggetti potenziali interlocutori. È un passaggio obbligato, ma lo vorrei proporre come positivo se non avviene come una ritirata confusa della parte pubblica, osteggiata e vissuta come una resa dai tecnici più consapevoli e preparati. Perché non potrebbe configurarsi come un ripensamento, partecipato dalle categorie interessate, degli assetti complessivi che non rispondono più ai fini largamente condivisi?

Il lavoro culturale nelle organizzazioni, sia pubbliche che private, presenta alcuni aspetti comuni; in particolare mi sembra rilevante la necessità e capacità di utilizzare conoscenze disponibili all'esterno in ragione della molteplicità dei profili specialistici che la progettualità richiede. È una richiesta non risolvibile con la presenza all'interno degli enti di un arco troppo vasto di conoscenze e competenze. Lo scambio sistemico fra i quadri esperti dell'amministrazione pubblica e giovani professionisti, singoli o associati, favorisce quella trasmissione di conoscenze che rischia di venire interrotta dalla mancanza di ricambio generazionale nelle strutture pubbliche.

Una proficua contaminazione fra pubblico e privato nella dimensione del tempo sarebbe un altro piano di reciproca utilità; non perché il privato sia di per sé più veloce ma perché la sua vita, anche nel no profit, è scandita dai tempi che determinano le entrate e quindi la capacità di pagare il lavoro, i fornitori, le tasse e le banche. Sebbene si discuta ancora sulla misurabilità del lavoro culturale, i caratteri stessi del nostro tempo richiedono un confronto serrato sulla scansione delle fasi di attuazione e sull'affidabilità delle previsioni, pur tenendo conto dei maggiori margini di imprevedibilità della produzione di contenuti rispetto ad altri processi produttivi più standardizzati. Anche alle strutture pubbliche viene chiesto oggi un deciso impegno in questo senso, ma non può risponderne il singolo senza una cornice di cambiamenti sistemici ai quali è cointeressato l'articolato mondo dei privati in una logica di sussidiarietà.

Siamo sicuri che il trasferimento di conoscenze e di logiche possa avvenire pienamente solo da dipendenti a dipendenti incardinati nelle strutture? Oppure il vero ostacolo sono le condizioni di discontinuità e di mancanza di solidi agganci giuridico-amministrativi in cui avviene l'inserimento di professionisti e di giovani nelle attività? E non è fondato su presupposti da rivedere anche il rapporto delle strut-

ture pubbliche con quelle private? Del resto in tante biblioteche, archivi, musei e fondazioni da tempo non si assume più e quello cui i giovani oggi aspirano non è tanto l'assunzione, che vedono irraggiungibile, quanto un mercato del lavoro culturale che garantisca continuità d'impiego e opportunità per crescere professionalmente.

Se volessimo dunque concentrarci su alcune battaglie possibili, appoggerei interventi che esprimano una scelta esplicita per la vitalità, anche occupazionale, di un sistema della cultura, più articolato al suo interno ma, soprattutto, diffuso e connesso con le espressioni della società che per convenzione non si definiscono 'culturali':

- un primo atto, concreto e simbolico al tempo stesso, è l'aumento della quota di Pil per la cultura, distribuita trasversalmente in altri ministeri (Economia e sviluppo, Turismo, che sia o no accorpato ai Beni culturali, Ambiente ed Esteri), con una Cabina di regia che potrebbe risiedere presso il Mibac, conferendogli un ruolo che richiede veri ed efficaci organismi di coordinamento;
- in parallelo l'allargamento dei canali tradizionali del lavoro culturale attraverso accordi programmatici con le associazioni imprenditoriali, il turismo, l'ambiente *et al.*;
- la diminuzione della pressione fiscale sul costo del lavoro per permettere un aumento dei compensi al lavoro culturale;
- il rispetto sistematico dei tempi di pagamento da parte della pubblica amministrazione per ripristinare la credibilità dei bilanci;
- una reale e più significativa defiscalizzazione per le imprese che investono nella cultura e nel territorio;
- la revisione in tempi brevi di regolamenti e procedure che determinano l'insostenibile lentezza nella realizzazione dei lavori con la Pubblica amministrazione; non la liberazione da 'lacci e laccioli' ma snellimento e verifiche.

Da una ripresa dei lavori sul patrimonio culturale con il coinvolgimento di un arco diversificato di soggetti privati e di competenze, con le strutture dello Stato in grado di individuare priorità, coordinare e valutare, si può ripartire rafforzandosi reciprocamente. Se il cambiamento si presenta con l'immagine inquietante della "svendita" descritta da Salvatore Settis in *Italia S.p.A.*⁴⁹, l'idea di privato, qualsiasi privato, sarà facilmente connessa a pratiche disinvolute sulla pelle dei beni e dei luoghi. Ma la dimensione privata è sempre e comunque più inaffidabile rispetto all'interesse comune e non trova da tempo nel pubblico debolezze e complicità trasversali?

Che rapporto con la dimensione economica?

Ho più volte constatato che a rendere opaca la dimensione economica dell'eredità culturale contribuisce l'ambigua relazione fra il lavoro culturale e il denaro. È un aspetto che pesa anche nel rapporto fra pubblico e imprese, dove si manifestano con tutta evidenza le differenze di ruoli e di sensibilità, mentre le differenze si attutiscono visibilmente fra pubblico e privato istituzionale e sociale, dove agiscono persone che condividono una forte adesione all'utilità sociale del proprio lavoro. Si manifesta in questa fascia il disagio radicato in tanta parte degli intellettuali e operatori culturali italiani rispetto alle disparità di compensi, alla contrattazione economica sulle prestazioni, al giusto guadagno; un disagio che si può esprimere in comportamenti contraddittori e socialmente ambigui.

C'è stata una rimozione collettiva sugli artisti e letterati che in ogni epoca hanno tenacemente contrattato compensi e prebende senza che questo abbia impedito la nascita dei capolavori: d'altra parte vivevano dei proventi della creazione artistica e non se ne vergognavano. Perfino nel libro, oggetto culturale ambiguo, come lo definisce la storia sociale del libro in Francia, questi aspetti hanno sempre convissuto. Le strade del commercio si sono sempre intrecciate con la circolazione delle idee, con la creatività e anche con governi e cosa pubblica. È un fenomeno ben conosciuto, ma capita di chiedersi quanta reale consapevolezza esista di questa antica coabitazione. Da dove nasce infatti la ritrosia a confrontarsi apertamente con gli aspetti economici della creazione, della conservazione e della circolazione degli oggetti o con i costi dei servizi, se non ponendoli sotto l'ombrello dello Stato? Ma lo Stato attinge le sue risorse dai cittadini contribuenti e così il cerchio si chiude e si ritorna al privato.

⁴⁹ Salvatore Settis, *Italia S.p.A.: l'assalto al patrimonio culturale*, Torino, Einaudi, 2002.

Fra idealismo in chiave novecentesca, intellettuali organici e avanguardie, Satana e tutte le sue pompe, si è fatta progressivamente strada nel Novecento l'idea che gli specialisti del passato, i cultori delle fonti della conoscenza, possano essere motivati solo da una adesione valoriale e da passioni intellettuali, ma mai da interessi materiali. Poiché questa felice disposizione d'animo si trova raramente in natura ci siamo sentiti obbligati a ostentare una certa *nonchalance* nei confronti degli aspetti economici, come se riconoscerli a viso aperto e farci i conti, significasse di per sé cedere alla mercificazione. Dispiace presentarsi come persone interessate e prive di idealità. Convinti di essere incorruttibili, lo stupore ci assale quando il mondo a parte del patrimonio culturale si dimostra permeabile alla persuasione del potere e del denaro.

Quanto agiscono in profondità le rimozioni! Quanto di fatto ci si trova quotidianamente a combattere con il bisogno di denaro, a livello individuale e a livello istituzionale. Costi e conti si impongono ma spesso in modo coperto e strisciante. Solo da poco si comincia a guardare in faccia questo rapporto che tocca tutti e non risparmia certo chi vive di cultura. Il rapporto con il denaro non è marginale quando si lavora per l'eredità e i servizi culturali, né occorre camminare in punta di piedi sugli aspetti economici, diffidando di chiunque tuteli i propri legittimi interessi e negando con forza di perseguirne per sé stessi.

I processi di convergenza in atto nell'organizzazione del lavoro finiscono per evidenziare le macroscopiche differenze sul piano economico, perché mettono sempre più a contatto, fianco a fianco, profili professionali con compensi fortemente differenziati, per esempio tecnici informatici e operatori culturali o ingegneri e tecnici dello Stato, a prescindere dai titoli di studio e dagli organigrammi. Se è il mercato a determinare queste sperequazioni allora una maggiore 'liquidità' di passaggio fra pubblico e privato potrebbe facilitare un riequilibrio dei compensi, del resto i compensi dei dirigenti si sono da tempo allineati, anzi nel settore pubblico superano non di rado quelli delle imprese, per non parlare dei no profit.

Introdurre funzionari, conservatori e operatori culturali alle ragioni economiche e ai metodi gestionali era ed è, a mio avviso, necessario; tuttavia partecipando alla vita delle categorie interessate, si ha la netta impressione che l'incontro, se è avvenuto, si è realizzato nelle peggiori condizioni applicative, senza mediazioni e senza rispetto per la reale specificità dei Beni culturali. Al contrario, da parte dei vertici decisionali dei governi si è agito con uno spirito di spoliamento che ha alzato le difese proprio verso quella dimensione economica che si voleva introdurre.

Sento di poter dire, con una certa cognizione di causa, che nelle agenzie formative e nelle università non si è tenuto abbastanza conto del contesto lavorativo in cui i partecipanti sarebbero ritornati con il loro 'pacchetto' concettuale, né di alcune condizioni della didattica in situazioni potenzialmente conflittuali. Il privato identificato con l'impresa è diventato un modello per i funzionari e i quadri della Pubblica Amministrazione e per gli operatori culturali, che sono stati colpevolizzati per il ritardo e guardati con sufficienza piuttosto che motivati. Un clima generale cui ha contribuito la provenienza dei docenti dalle facoltà di Economia e Ingegneria, mentre le facoltà umanistiche, che avrebbero potuto introdurre una diversa qualità di mediazione, continuavano a non proporre una propria riflessione organica e autoctona sui temi dell'economia e della gestione. Tuttora i due mondi continuano a incontrarsi e scontrarsi, ma se dobbiamo confliggere facciamolo almeno sulle cose come sono e come sono diventate.

5. Sistemi, reti, distretti

Alla cura dell'eredità culturale e a quel mondo che se ne fa carico perviene oggi una forte richiesta di aggregazione e si afferma di conseguenza la spinta a costruire reti, sistemi di istituzioni, di luoghi, di persone, di cose. È un'esigenza che cresce anche all'interno, seppure ancora flebile, tant'è che da almeno venti anni ci ripetiamo l'un l'altro un imperativo categorico: fare rete, sistema, squadra. È un imperativo per noi particolarmente sfuggente che impone uno sforzo di maggiore comprensione del perché ci viene richiesto e delle difficoltà che incontra nei concreti percorsi di attuazione. Studiare con attenzione e non solo dal punto di vista economico, le grandi esperienze di cooperazione in Italia, le cooperative diffuse anche nel lavoro culturale, i consorzi, i poli e i distretti, potrebbe fornire a professionisti e manager culturali più strumenti e coordinate per orientarsi su un terreno denso di ostacoli.

So che quando si parla di reti si pensa subito alla rete delle reti e agli insiemi digitali *on line*, ma quella tecnologica è solo una delle declinazioni del concetto e ci sono aspetti comuni a tutti i modi di stare *Insieme*⁵⁰ (dal titolo del libro Richard Sennet, che in un'indagine attraverso i piani intrecciati della sociologia, antropologia, psicologia, storia e politica, si interroga sulla sfida della collaborazione nel mondo delle differenze e della competizione individualistica.

⁵⁰ Richard Sennet, *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Milano, Feltrinelli, 2012.

Seguendo il filo delle terre di mezzo dai confini incerti che si attraversano a volte senza esserne consapevoli, in queste pagine vorrei soffermarmi su alcuni snodi dell'agire collettivo, molto incisivi per la forza con cui determinano il corso delle cose. Attraverso anni di esperienze di reti, consorzi e progetti partecipati, successi e sconfitte che lasciano il segno, ho dovuto interrogarmi e discutere con i tanti partner sulle motivazioni profonde che agitano le acque della collaborazione, ostacoli di cui si parla esclusivamente nei corsi di gestione e di comunicazione, come se non fossero invece affare di tutti in questo momento in Italia. In questo senso il patrimonio e la produzione di contenuti costituiscono un osservatorio privilegiato, proprio per la forza con cui aggregazione e connessione emergono non come opzione ma come spinta ineludibile, pena il dissolvimento.

Le fatiche della cooperazione

Le cause conclamate della situazione attuale sono ovviamente nella nostra storia, l'individualismo, la debolezza delle istituzioni, la renitenza alle regole comuni e a forme complesse di organizzazione e, in sostanza, un coagulo di tutti i difetti che troviamo in noi stessi, fra sconforto e rassegnazione. Nella peggiore delle crisi dal dopoguerra, la temperie del Paese nella cultura e nella ricerca è ancora del 'si salvi chi può'; dopo i manifesti e gli appelli ognuno ritorna nella sua trincea che certo non ripara dai colpi e tuttavia aiuta a sopravvivere. Le fasi di ripiego e di difesa non sono ospitali nei confronti di tentativi più organici, architetture istituzionali diverse dagli accorpamenti forzosi e progetti di lungo respiro.

Guardando più a fondo questa *impasse* che si avvita su sé stessa, se ne intravede la matrice composita, oggetto di indagine di tante discipline e riflessioni politiche ma mai scalfita finora. Mi riallaccio dunque al filo conduttore di questa riflessione: le persone e le condizioni date in cui la politica prova a elaborare le sue risposte. Muovendoci più sul piano dei *cultural studies* che su quello disciplinare, proviamo a mischiare la carte per guardare dentro la testa e i sentimenti delle persone, dentro le relazioni, dove le cose succedono o non succedono, al di là del dover essere. Nel lavoro culturale, come nelle altre aree di attività, non si affronta a lungo la fatica del cooperare per buona disposizione d'animo o per una particolare socievolezza che pure aiuta, ma perché interessi (legittimi!) spingono verso l'aggregazione e la riconosciamo interiormente come l'unico modo per realizzare mete che da soli non potremmo raggiungere.

Per andare oltre gli appelli etico-politici alla cooperazione, se il punto di arrivo, ciò a cui si tende, è chiaro, esplicito e condiviso, che cosa ci si può aspettare dall'essere nodi di una rete? Probabilmente tutte o parte consistente di queste condizioni che sono al tempo stesso metodi e obiettivi:

- condividere problemi e soluzioni;
- trasformare tanti soggetti deboli in una massa critica;
- disporre dei molteplici linguaggi, competenze ed esperienze che concorrono alla produzione culturale, alla tutela del patrimonio e alla loro diffusione;
- aumentare le opportunità attraverso lo scambio e gli sguardi necessariamente diversi di persone appartenenti ad altre storie e ad altre esperienze;
- agire come un'intelligenza collettiva, che aumenta in modo esponenziale le capacità di conoscenza critica e di empatia con le diverse comunità;
- trovare nella squadra la compensazione agli inevitabili punti deboli di ciascuno e l'utilizzo ottimale dei punti di forza;
- arginare l'autoreferenzialità degli specialismi che tendono a immergersi totalmente nel proprio specifico;
- presentarsi e comunicare con gli interlocutori con strategie comuni, immagine coordinata e maggiore visibilità;
- mettere in comune il patrimonio relazionale e attingere a un bacino di informazione proporzionalmente più ampio e diversificato;
- da ultimo ma non ultimo: rendere largamente accessibile attraverso gli ambienti digitali la conoscenza dell'eredità culturale, la condivisione e lo scambio, l'ideazione e la produzione culturale.

I vantaggi sembrano tangibili e spesso lo sono anche da un punto di vista sociale ed economico, ma né la sincera adesione valoriale né l'interesse materiale servono a salvare i partenariati e le alleanze quando si arenano nelle secche dei conflitti fino all'esito autolesionista.

I comportamenti nel lavoro collaborativo

Confesso di provare una profonda empatia verso questo nostro affanno antico e instancabile, dedicato alla difesa di uno spazio vitale continuamente in forse, con questo popolo (e con tutti noi quindi), da cui prendiamo le distanze pur facendone interamente parte, sempre insofferenti e indignati. Ci sentiamo a disagio per ciò che non riusciamo a fare ma le attitudini che sconfessiamo nascono dai millenni in cui niente poteva convincere le genti italiche ad abbassare la guardia e con buone ragioni. Nel clima attuale mi sembra più onesto riconoscere che difendersi è comunque legittimo e ragionevole, mentre vale la pena di mettere meglio a fuoco da chi ci si debba difendere e come. I riti di autocritica collettiva smuovono forse le coscienze ma non i comportamenti, per i quali è invece necessario mettere a punto misure difensive più efficaci nel contesto attuale e non necessariamente in contrasto con l'interesse collettivo.

Il lavoro partecipato e collaborativo richiede molta energia positiva e capacità di mediazione per condurre le diverse forme di aggregazione. Le riunioni sono i momenti simbolo della contrattazione permanente fra le diversità che oggi concorrono al perseguimento di qualsiasi fine. Scandiscono ormai le nostre giornate, sono tante, interminabili e non sempre utili all'ordine del giorno ma la riunione altro non è che la forma del lavoro condiviso, la confluenza di molteplici punti di vista. La riunione serve come paradigma dell'incontro fra soggetti diversi, animati da motivazioni e aspettative, che si devono esprimere per poterle confrontare, trovando le necessarie mediazioni. Di questa progressiva trasformazione del lavoro si è poco consapevoli eppure anche nel lavoro culturale tendono a crearsi continue occasioni di contatto all'interno e all'esterno degli enti. Niente nella formazione scolastica e negli ambienti lavorativi prepara alla cognizione delle dinamiche relazionali, che pure sono la grammatica dei rapporti umani e la condizione per ascoltare ed essere ascoltati; lo si apprende, e non sempre, su base empirica a prezzo di una grande dispersione. Nella quotidianità del lavoro partecipato, le pulsioni individuali si dispiegano largamente in piena spontaneità e in modo più o meno scoperto, provocando lunghe deviazioni, un ambiente sfavorevole alla mediazione e, se non governate, ritardano e compromettono il raggiungimento di obiettivi condivisi. Agiscono incontrastate poiché non c'è nei gruppi un'attenzione specifica ai comportamenti collaborativi e alle strategie relazionali, né si è diffuso il ruolo del responsabile nel senso di facilitatore e gestore delle dinamiche relazionali. Non si è riflettuto, com'è normale nei corsi di gestione, sugli stili di leadership e sulle capacità di ottenere

l'adesione responsabile di ciascuno agli obiettivi del gruppo. Il metodo del lavoro per progetto, che doveva insegnare il lavoro di squadra, ha connotato piuttosto la modalità di presentazione di un'attività e la sua provvisorietà, mentre i tanti gruppi di progetto esistenti sulla carta sono stati gestiti secondo le prassi usuali, verticali e gerarchiche. Ha prevalso in questo caso la resistenza al cambiamento.

Devo dire per esperienza che nel set dei contesti collaborativi ho trovato tal volta significativa la differenza di genere rispetto alla sensibilità nel cogliere stati d'animo che non si esprimono chiaramente. Il genere maschile, salvo eccezioni evidentemente, tende a prendere in considerazione fatti e dati cosiddetti oggettivi, proprio in senso positivistico, e vorrebbe liquidare come psicologismo tutto ciò che non ha concreta evidenza, come un bel conflitto aperto e dichiarato. Le donne, anche qui con le debite eccezioni, hanno spesso per esperienza e per attitudine, un maggiore intuito per i segnali deboli, le espressioni più incerte e non manifeste. Anche la competitività si manifesta in modo differente ed è spesso coperta, sia per un diffuso giudizio negativo legato alle visioni del mondo più presenti nella nostra cultura, sia perché non piacciono alcuni esempi di competizione primitiva e aggressiva.

Pochi amano riconoscersi personalmente competitivi, mentre si può accettare di essere competitivi in nome di un'impresa. Perfino le istituzioni competono mentre tentano di cooperare per il bene comune. Si può anche tentare di promuovere il particolarismo come un comportamento sanamente competitivo, ma qual è il confine? E se la competizione mette a rischio beni e interessi comuni, compresi quelli di chi compete, non è inesorabilmente cieca e socialmente dannosa?

Sono solo alcuni esempi di aspetti con cui ci confrontiamo quotidianamente, dotati al massimo di un qualche bagaglio di esperienza. Ignorare nelle situazioni di rete aspetti come le emozioni, le ansie, le aspettative dei diversi soggetti e insieme la difficoltà di esprimerle pubblicamente, aumenta le resistenze e provoca rotture apparentemente inspiegabili. Dobbiamo o no acquisire metodi e strumenti per la gestione di situazioni che si creano sistematicamente oppure è sufficiente la competenza specifica? Ne ha bisogno solo chi dirige (metacompetenze) o è funzionale diffonderli per una diffusa capacità di operare in un ambiente di rete, consorzio, sistema e partnership?

La mia risposta è che nessuna competenza nel merito può proteggere dal fallimento degli aspetti relazionali; ecco perché ritengo necessario integrare la preparazione specialistica con logiche e abilità relazionali che non sono estranee ad alcun contesto operativo, e tanto più se si considera la spontaneità individualistica della nostra tradizione.

Fattori di rischio

Dare inizio a un progetto di aggregazione in Italia vuol dire dotarsi di energia e perseveranza perché il contesto non favorisce lo *start up* delle reti nella cultura, anzi vengono spesso penalizzate nei fatti se non dai programmi. Solo esigenze improrogabili di risparmio o le condizioni imposte dall'Unione Europea per i finanziamenti impongono anche a livello locale aggregazioni e distretti; oppure alcuni direttori generali dall'interno di un ministero tentano di riconoscere priorità alla formazione di aggregati tematici su cui indirizzare le risorse, ma si ha l'impressione che manchi sia il progetto complessivo, sia il metodo, sia gli strumenti giuridici, organizzativi e comunicativi, sia d'altra parte l'adesione attiva della moltitudine dei soggetti.

In un tessuto che ha vissuto finora prevalentemente di finanziamenti pubblici, un meccanismo penalizzante ha fatto sì che i contributi assegnati dalle amministrazioni alle attività di un soggetto collettivo fossero inferiori alla somma dei contributi assegnati alla singola istituzione o soggetto: in una parola la rete viene vista come fattore immediato di risparmio. Peggio ancora quando il soggetto collettivo è entrato in competizione con i singoli aderenti. La tradizione giuridica e amministrativa, coerente con una storia rigidamente settoriale, non ha ancora messo a punto ordinamenti e strumenti adeguati per la gestione dei soggetti collettivi. Ne è testimone la complessa evoluzione legislativa riguardo i consorzi di volontariato, le imprese sociali e i no profit. Allo stesso modo, così come la logica gestionale si afferma in modo contraddittorio nei singoli enti che compongono il tessuto culturale, tanto più si presenta complessa la gestione degli organismi associativi e di partenariato. Le logiche e gli obiettivi di crescita di questi organismi si differenziano dai singoli soggetti a cui invece vengono spesso assimilati nei criteri gestionali. Un'aggregazione di soggetti, infatti, può assumere diverse forme giuridiche, dalle forme più essenziali di cooperazione alla forma societaria più strutturata, ma la sua ragione di essere è la rappresentanza degli interessi comuni dei soggetti collegati, ai quali deve fornire supporto nell'attività per quanto concerne gli aspetti condivisi. Si è notato invece che nell'esperienza di sistemi, consorzi e reti dopo un primo

periodo di grande motivazione degli associati, i rapporti si diradano, l'ente collettivo comincia ad assumere una sua identità e, con questa, la spinta propulsiva alla sua affermazione come ente diverso dagli associati.

Il rapporto fra l'ente collettivo e i suoi membri è un equilibrio complesso e mai definitivo, ma è la chiave di un'operazione proficua e di lunga durata. Le reti infatti non servono a schiacciare le individualità ma a potenziarle ampliandone la sfera di influenza. Se un sistema integrato, grazie alle dimensioni e alla visibilità, si sovrappone alle sue componenti o la sua utilità non viene percepita, si indebolisce la ragione stessa dell'essersi associati. Ogni singolo polo crede nella rete di cui fa parte se trova in essa una sua valorizzazione, così come le persone, i gruppi, le istituzioni rinunciano alla loro unicità e diversità solo a patto di sentirsi più rappresentati nelle loro legittime aspirazioni. In questa ottica far leva sui sensi di colpa degli italiani per il loro irriducibile individualismo non paga, induce anzi a coprirlo con una leggera patina di politicamente corretto, che le antiche pulsioni fanno facilmente saltare. Ben oltre l'Italia, tuttavia, un buon esempio viene dal difficile cammino dell'Unione Europea dove è possibile proiettare le stesse dinamiche, con l'equilibrio sempre precario fra l'Unione e gli Stati nazionali. Guardando agli errori di questa costruzione si imparano tante cose sugli enti collettivi e sul rapporto fra il sistema e i singoli poli/popoli.

Comunità e persone

Il modo in cui i 'popoli' associati sono coinvolti e motivati alla partecipazione, determina il clima e la qualità del lavoro. È un'acquisizione non recente del mondo del lavoro e sembrerebbe in teoria largamente condivisa, ma risulta desueta nel modello di sviluppo adottato in Italia, dove cresce l'ineguaglianza e le persone che lavorano diventano per i vertici decisionali una preoccupazione e un rischio più che un decisivo motore delle attività di sistema.

Si potrebbero chiamare 'risorse umane', ma è un termine giustamente controverso perché fa pensare alle persone come funzione della produzione. In realtà penso proprio alle comunità che popolano gli enti e gli ambienti di lavoro, spinte a lavorare insieme oltre i confini del proprio ente. Se pensiamo a come sia difficile contrastare la tendenza a formare sottoinsiemi nei posti di lavoro, persino stanza per stanza, possiamo immaginare la resistenza a una connessione organica che ci mette in gioco in una dimensione al di là del nostro controllo. Nei nostri ambienti

di lavoro pesa anche la delusione di tante comunità per l'esito deludente di molti tentativi di aggregazione e partnership – a livello locale e nazionale – con risultati sproporzionati alle aspettative e all'impegno messo in campo. Aleggja poi su tutto il legittimo pessimismo per lo stato del Paese, che non incoraggia la fatica di aggregare e razionalizzare in un sistema non premiante; si continua all'opposto a gratificare altre reti, i legami tradizionali, non necessariamente illegali, ma sempre devoti all'appartenenza che garantisce protezione e pone in ultima istanza il merito e i risultati.

È una condizione generale che predispone alla paura di osare, ed è in Italia uno dei maggiori freni all'ideazione di nuove 'imprese'; in questo senso gli insuccessi e i blocchi delle iniziative condizionano più che altrove perché vengono percepiti come fallimento non di un tentativo, magari pionieristico, ma della scelta in sé, che sia culturale e/o organizzativa. È qualcosa con cui fare i conti in sede motivazionale perché aprire nuove strade, sia nel pubblico che nel privato, significa fare esperienza, provare, fallire, riprovare ed è la storia di tutte le innovazioni. La consapevolezza del contesto non nasce spontanea: è frutto di formazione e di apprendimento, di studi del caso per individuare le ragioni di forza e di debolezza, oltre la fortuna naturalmente.

Merito e sistema sono legati

Se non si è consapevoli della scossa che le logiche di sistema danno alla stratificazione di comportamenti consolidati, ci si può dissociare da questi italiani così renitenti al bene comune, ma non si capirà come concretamente creare un terreno favorevole al fare rete, ovvero come motivare le persone reali ai comportamenti collaborativi. Il merito è la nostra fenice: sempre evocato e puntualmente disatteso, sembra dover apparire e imporsi grazie all'intensità con cui viene annunciato, come se il passaggio alla dimensione del merito potesse scoccare a un certo punto con un unico grande atto di buona volontà. Se si esclude l'ipotesi di un 'big bang del merito' come si fa a intraprendere il difficile percorso verso un contesto premiante, senza il quale il merito resta orfano e vulnerabile? Me lo sono chiesto spesso e non ho trovato risposte.

Penso si possa riconoscere che in tutte le professioni che si prendono cura del passato c'è una buona componente di merito, di competenza professionale e, spesso, di grande passione, ma sul piano delle carriere si è sempre perdenti nel confron-

to con altri più redditizi settori. Con scarse dinamiche di carriera e di compenso, unico sbocco al proprio impegno restano i riconoscimenti, la visibilità e dunque l'emersione dall'anonimato. Da questo punto di vista ogni realizzazione collettiva, dividendo merito e visibilità, lascia in qualche modo insoddisfatte le legittime aspirazioni a lasciare un proprio segno in quella 'impossibile' impresa che è la cura della nostra eredità culturale.

L'esperienza sembra insegnare che le logiche di sistema sono strettamente legate alla valutazione del merito e dei risultati, unico vero incentivo alle politiche di aggregazione. Obiettivi chiari, raggiungibili e condivisi, competenze adeguate, responsabilità non equivoche, griglie di criteri e indicatori per la misurazione dei risultati: sembrano elementi del tutto logici, addirittura ovvi, ma sono proprio quelli che mancano, soprattutto nelle azioni di medio periodo partecipate da molti soggetti. La confusione è una confortevole coperta che aiuta il disimpegno e permette agli obiettivi di cambiare e sfumare adattandosi flessibilmente a ciò che di volta in volta si può fare. Al contrario le reti, ponendo il lavoro in una dimensione aperta, sotto lo sguardo di tutti i partecipanti, creano senza dubbio una maggiore trasparenza e la possibilità di valutazioni comparative. Fare sistema vuol dire razionalizzare, interconnettere ma anche esporsi a verifiche e valutazioni critiche

Mediazione e compromessi necessari alle reti

La tensione esclusiva all'individuo e/o al gruppo di appartenenza può dare subito qualcosa, ma distrae e sottrae energie agli obiettivi di largo respiro, quelli che davvero lasciano il segno. La mediazione è quasi sempre possibile, se la si cerca. Se si opera sempre sul 'qui e ora', come ricordavo parlando della durata e della continuità, la logica di sistema non fa presa e non fa in tempo a dare i primi visibili risultati. Al contrario i tagli lineari agiscono subito e infatti sono di gran lunga preferiti.

Un processo di aggregazione orizzontale intorno al passato, che coinvolga anche storici o studiosi di altre discipline, è appena agli inizi e ha visto finora come centro propulsore le amministrazioni locali. Il rapporto fra le diverse tradizioni, non abituate a confrontarsi se non attraverso le associazioni di categoria, richiede rispetto, attenzione e, soprattutto occasioni di lavoro comune in cui acquisire le capacità di ideare e produrre contenuti attraversando i diversi media (crossmediali). Questo è il compito di una politica culturale che scelga l'aggregazione come metodo e come direzione: permettere a ciascuno di vedere i propri interessi in un contesto

più largo che non è solo economico o sociale ma anche valoriale o di appartenenza. Se riescono a emergere questi interessi possono modificarsi alla luce di visioni e filtri diversi, trovare aggregazioni e rappresentanza, mete da raggiungere e idee per cui impegnarsi; se negati si cristallizzano e si insinuano, dando vita a rappresentazioni distorte della realtà.

La 'buona politica' non deve chiedere a chi lavora nella cultura di essere inerme, né colpevolizzare il conflitto fra le parti, rimuovendo ragioni che hanno radici profonde, ma cercare la mediazione possibile e raggiungere un compromesso. 'Compromesso' è una parola sofferta nelle vicende italiane del secondo Novecento, diventata sinonimo di cedimento, incoerenza e 'inciucio' (negato e disprezzato quanto praticato); eppure, nella sua accezione migliore, è un fattore ineliminabile di qualsiasi agire collettivo. Il compromesso ⁵¹, riletto nel suo significato etimologico di promettere insieme, è l'impalcatura delle reti e dei sistemi, che si sostanzia di una ricerca continua di accordi fra elementi diversi e anche contrastanti. Non accordi a qualsiasi condizione, perché il compromesso ha un limite invalicabile, che è il bene comune, la materia che tiene insieme le persone e i corpi intermedi, l'idea che anima e che fa sperare. Se si supera questo confine si pone a rischio quest'anima e viene meno la ragione stessa dello stare insieme.

Distretto culturale e reti territoriali

Un altro terreno di complessa mediazione è l'aggregazione dei diversi soggetti territoriali e degli attori sociali intorno alla fisionomia peculiare dei luoghi: memoria e tradizione vissuti nel presente e proiettati nel futuro. Accanto alle complesse dinamiche dell'interazione fra una pluralità di soggetti c'è il problema del rapporto fra collettività in senso diacronico: quelle attuali e quelle del passato, attraverso i segni che hanno lasciato. La maggior parte delle collettività locali accetterebbe con sollievo programmi che permettano un'onesta mediazione di convivenza fra gli attuali abitanti dei luoghi e la stratificazione di memorie in cui sono immersi. In fondo la comunità locale è oggi, a determinate condizioni, potenzialmente più

⁵¹ Compromesso è un termine polisemico, utilizzato in molti ambiti con diversi significati. Nell'ambito del diritto e delle trattative commerciali il compromesso ha fondamenti teorici e pratici, è oggetto di studi e di normative e non ha alcun significato negativo. Sul piano delle idee e della pratica politica ha acquisito un'accezione negativa, che non è legata al concetto di compromesso nella storia e nelle relazioni ma appunto a comportamenti ambigui e rinunciatari, non necessariamente legati al compromesso e alla mediazione che presuppone.

consapevole del valore del passato di quanto lo fossero i nostri antenati che hanno fatto e disfatto, ignari di infliggere colpi mortali alla storia. In un ambiente sensibilizzato da una politica attenta e da un clima culturale fertile i nostri contemporanei per quanto distratti sono disposti a considerare il passato parte della loro quotidianità, a patto che si sentano coinvolti in uno sforzo collettivo.

Parlando di sistemi culturali, sottolineo il valore esemplare del 'distretto culturale', parola d'ordine degli anni 2000, su cui esiste un'ampia e aggiornata letteratura⁵² e che richiamo solo per evidenziare alcuni aspetti già sottolineati per il loro impatto sull'intero sistema dell'eredità culturale. Il distretto culturale che assume in sé, superandole, le diverse formule di 'area integrata', 'sistema territoriale', 'sistema turistico territoriale', è la forma più compiuta che l'idea di sistema ha assunto a livello locale. Il modello di riferimento, considerato criticamente, sono stati i distretti industriali affermatasi in Italia alla fine degli anni Settanta, passati attraverso diversi momenti di crisi che ne hanno evidenziato i limiti e i possibili correttivi. Si fonda sull'ipotesi di uno sviluppo sostenibile, che attinge all'eredità culturale del territorio, intesa come insieme di patrimonio materiale e immateriale, ambiente e paesaggio. Tradizioni produttive, tecniche e saperi legati al territorio fanno parte dell'eredità e si fondono con un turismo non distruttivo della fisionomia peculiare del luogo. Il distretto coinvolge tutte le componenti della comunità, e non solo quella culturale, nel governo del passato come modo di essere nel presente, e non come vincolo che costringe gli abitanti a camminare in punta di piedi in quella che a tutti gli effetti è casa loro. Un punto di forza del modello, e insieme la sua difficoltà di attuazione, è infatti il forte coinvolgimento degli enti locali in un vero partenariato con le diverse comunità che operano nel territorio.

La condizione necessaria è che il processo di aggregazione organica operi su territori già fortemente affini sul piano storico e paesaggistico, in grado di presentarsi (e sentirsi, prima ancora) come un *unicum* riconoscibile. L'ipotesi di distretto mira infatti a contrastare la dispersione delle risorse, favorendo la programmazione integrata, una visione d'insieme del patrimonio e della cultura immateriale, rivolta non solo ai turisti, ma prima di tutto alle comunità locali, protagoniste dei processi.

⁵² Sul tema del distretto culturale la pubblicazione più aggiornata è: *Distretti culturali: dalla teoria alla pratica*, a cura di G.P. Barbetta, M. Cammelli, S. della Torre, Bologna, il Mulino, 2013. Il testo fondamentale sulla teoria del distretto evoluto è *Cultura e sviluppo locale. Verso il distretto culturale evoluto*, a cura di P. L. Sacco, G. Ferilli, G. Tavano Blessi, Il Mulino, 2012.

Questo modello di sviluppo, sostenuto da economisti della cultura come Pietro Valentini, Pier Luigi Sacco, Walter Santagata *et al.*, teneva conto di alcuni esempi di successo realizzati all'estero, soprattutto nel recupero di zone e città deindustrializzate, in Inghilterra e in Germania per esempio, o per il rilancio di aree storiche in declino. Il metodo fu ritenuto applicabile in Italia per portare a sistema l'immensa eredità distribuita in tante individualità ravvicinate ed estranee l'una all'altra. In effetti siamo stati affascinati dal modello e dai prototipi, ma l'Italia è un terreno difficile per forme di aggregazione sistemiche e complesse.

Sono stati avviati numerosi progetti che hanno coinvolto, anche sul piano della comunicazione, le amministrazioni pubbliche, i soggetti locali, suscitando adesione e aspettative. Le esperienze di reti territoriali di Beni culturali e di distretto nascono sotto l'egida delle amministrazioni locali e si sviluppano in modo autonomo rispetto alle 'reti lunghe' promosse dal Mibac a livello nazionale. Negli studi sociologici sulle tipologie di reti, le reti lunghe si estendono geograficamente oltre i confini locali e settoriali mentre le 'reti definite'. Nell'ambito dei beni culturali fra le reti del Mibac, con copertura nazionale e tendenzialmente europea, e le reti territoriali dei Beni Culturali o non c'è alcun rapporto oppure si tratta di un rapporto macchinoso e con difficile interoperabilità, perché sono nate incentrate su obiettivi non comunicanti. Oggi si cerca di intervenire a posteriori per comprendere i dati territoriali nei portali nazionali, ma non è affatto scontato il superamento dello schema autonomistico, a volte cripto-oppositivo – Stato e territori – proprio quando le tecnologie consentono di non rinunciare alle proprie architetture ma di integrarle, potenziandole.

È naturale che le esperienze più interessanti in tema di allargamento e di partecipazione della collettività avvengano nel territorio, a livello di aree integrate con il supporto delle regioni; credo tuttavia che sia compito delle politiche culturali far convivere la promozione dei luoghi con la conoscenza della rete di rapporti che le comunità locali hanno sempre intrattenuto con l'esterno. Si può parlare di identità nel linguaggio comune, ma se c'è una cosa che il passato racconta è appunto la contaminazione e il cambiamento.

Non riesco a concepire una rete territoriale, prima di tutto umana e poi tecnologica, che non serva anche a ricomporre la trama dei rapporti fra le identità locali e la storia nazionale, culturale, sociale ed economica. Paradossalmente le aggregazioni di segno esclusivamente territoriale, esaltando la storia locale potrebbero oscurare il

suo contributo alla formazione della cultura nazionale. Nell'epoca digitale non ha molto senso ridurre in confini rigidi contenuti immateriali che la stessa circolazione del pensiero fa nascere connessi, ben oltre i confini nazionali. Sarebbe tra l'altro un uso ben riduttivo delle applicazioni tecnologiche che consentono oggi colloquio e interoperabilità fra differenti piattaforme.

Ritorno dunque all'idea di fondo che la disponibilità di tecnologie per la cultura risponde comunque alla concezione e all'uso che si vuol fare dei contenuti, che di questo si sia consapevoli o meno. L'impulso accumulativo delle banche dati è comunque ispirato da una rete concettuale, una trama che connette i contenuti digitali e che la rete tecnologica riflette nel suo impianto.

Anche per questo i sistemi, le reti, i progetti integrati per il territorio, hanno bisogno di una programmazione culturale strategica, di logiche collaborative di medio periodo e di solidità istituzionale. Di fatto le cose si svolgono in questa sequenza: proposta, finanziamento, intervento, verifiche formali e contabili, conclusione di una fase. Durante il percorso si verificano poi cambiamenti del governo locale, con conseguente più che probabile abbandono delle attività approvate dalla giunta precedente. L'andamento intermittente della programmazione, nient'affatto pluriennale, non dà alle persone il tempo e il modo di vivere un'esperienza e di valutarla per i risultati che può ottenere. Quando i finanziamenti si esauriscono e cambiano le priorità delle giunte, accade troppo spesso che gli interlocutori nelle istituzioni svaniscano insieme agli attori dei progetti. Restano a futura memoria i documenti progettuali, i materiali illustrativi e qualche insegna o indicazione stradale di itinerari turistici lasciati a metà.

È difficile spiegare che i risultati per ora incerti, quando non deludenti, delle esperienze di distretto culturale e area integrata, non sono da imputare all'idea in sé, quanto all'assenza dei requisiti essenziali che la rendono praticabile. Le nostre amministrazioni non dispongono di strumenti gestionali consolidati per la *governance* del sistema integrato, di criteri di valutazione condivisi e, non ultimo, di gruppi di progetto motivati ed espressione della comunità locale. La presenza di questi elementi consente la collaborazione ottimale con gli esperti, accademici e non, che inseguono troppo spesso l'ultimo modello teorico, considerando superato tutto ciò che si è fatto fino a quel momento.

Poche esperienze concrete hanno resistito alla logica dell'avvicendamento e dei risultati 'qui e ora'. Non a caso le ipotesi di distretto che hanno mostrato più capacità di evolversi positivamente sono quelle che si fondano su strutture anche istituzionalmente più solide, come per esempio i progetti finanziati dalla Fondazione Cariplo (<http://www.fondazionecariplo.it/distretticulturali/>) sulla base di un organico programma di sostegno fondato sul modello di distretto culturale evoluto. Il Convegno della Fondazione Cariplo *Distretti culturali e nuove prospettive di sviluppo per i territori*, che si è svolto il 13 giugno alla Triennale di Milano (il video del convegno è accessibile dal sito della Fondazione), fa il punto sul tema cultura e territorio; l'iniziativa mi è sembrata particolarmente tempestiva, perché temo che a causa della crisi che stringe gli enti locali, si possa dilapidare anche questa esperienza, la più avanzata rispetto al rapporto fra l'eredità culturale e i suoi 'titolari'.

Il caso dei distretti culturali ci riporta là dove abbiamo iniziato, alle politiche culturali e al tempo per attuarle e verificarle, alla partecipazione delle persone, e alle relazioni, ma non aspettiamo l'editto dall'alto perché non verrà e, comunque, non funziona. Con tutto il pessimismo della ragione si intravede a questo punto solo una strada, ed è nella responsabilità delle persone che si riappropriano della loro iniziativa professionale, civile e politica nei luoghi in cui operano.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Di fronte alla corposa letteratura sui temi trattati ho scelto di indicare, oltre ai testi citati in nota, pochi testi nello spirito del *further reading*, seguendo alcuni criteri: chiavi di lettura che mi hanno colpito, la rilevanza nella formazione delle opinioni, l'affidabilità dei dati e l'aggiornamento per i rapporti. Si tratta di una scelta legata ad un percorso trasversale affine ai contenuti del test; da anche conto di alcuni strumenti di inquadramento e di testi che hanno segnato decisivi momenti di passaggio.

Riferimenti

- A. Agnoli, *Le piazze del sapere. Biblioteche e libertà*, Bari-Roma, Laterza, 2009.
- AICI, *Gli Istituti culturali fra passato e futuro*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 1998.
- AICI, *Gli Istituti culturali: una mappa ragionata*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2005.
- F. Antinucci, *Musei virtuali*, Bari-Roma, Laterza, 2007.
- F. Antinucci, *Comunicare nel museo*, con DVD, Bari-Roma, Laterza, 2010.
- L. Argano, C. Brizzi, M. Frittelli, G. Marinelli, *L'impresa di spettacolo. Percorsi e strumenti per la creazione di nuovi soggetti culturali*, Officina Edizioni, 2004.
- L. Argano, P. Dalla Sega, *Nuove istituzioni culturali. Atlante di navigazione strategica*, Milano, Franco Angeli, 2009.
- A. Assman, *Ricordare forme e mutamenti della memoria culturale*, Bologna, Il Mulino, 2002.
- A. Bariletti, M. Causi, *Risorse e occupazione nei beni culturali*, in A. Maresca Compagna, E. Cabasino (a cura di), Ministero per i Beni e le Attività culturali, Ufficio Studi, Dossier 3, Roma, dicembre 1999, pp. 63-93 (testo già pubblicato in Acc. Naz. dei Lincei, *Sviluppo tecnologico e disoccupazione*, Roma, 1998).

- F. Benhamon, *L'economia della cultura*, Bologna, Il Mulino, 2012.
- C. Berni (a cura di), *Il territorio soggetto culturale: la provincia di Roma disegna il suo distretto*, Milano, a cura di Franco Angeli, 2006.
- N. Bobbio, *Destra e sinistra, ragioni e significati di una distinzione politica*, Roma, Donzelli, 2009.
- G. Bocchi e M. Ceruti (a cura di), *La sfida della complessità*, Milano, Feltrinelli, 1985.
- R. Bodei, *La vita delle cose*, Bari-Roma, Laterza, 2011.
- C. Bodo, C. Spada, *Rapporto sull'Economia della Cultura in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2004.
- C. Bodo, E. Cabasino, F. Pintaldi, C. Spada, *L'occupazione culturale in Italia*, Milano, Franco Angeli, 2009.
- P. Bourdieu, *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Bologna, Il Mulino, 2001.
- P. Bourdieu, A. Darbel, *L'amore dell'arte. I musei d'arte europei e il loro pubblico*, Firenze, Guaraldi, 1969.
- E. Cabasino, *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- Censis, *Rapporto sulla situazione sociale del paese*, Milano, Franco Angeli, 1967.
- C. Cittadino (a cura di), *Dove lo Stato non arriva. Pubblica amministrazione e Terzo settore*, Bagno a Ripoli (Firenze), 2008.
- F. Colombo, R. Eugeni, *Il prodotto culturale. Teorie e tecniche di analisi, case histories*, Roma, Carocci, 2001.
- Commissione Europea, *Libro verde. Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, Bruxelles, 2010. Scaricabile dal sito della Commissione Europea: http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc/GreenPaper_creative_industries_it.pdf.

- Comunicare storia, numero monografico di *Storia e problemi contemporanei*, n. 29, XV, 2002.
- G. Corna Pellegrini, *Il mosaico del mondo. Esperimento di geografia culturale*, Roma, Carocci, 1998.
- G. Crainz, *Storia del Miracolo Italiano*, Roma, Donzelli, 1996.
- M. Crasta, *Lo spazio per la comunicazione*, in *Accademie & Biblioteche d'Italia*, luglio 2003.
- M. Crasta, *Istituzioni culturali: la storia e la "nuova" scrittura per il web*, in *Le Carte e la Storia*, n. 2, 2007.
- M.C. Cristofano e C. Palazzetti (a cura di), *Il museo verso una nuova identità*, Atti del Convegno internazionale di studi, Auditorium dell'Ara Pacis, Roma 31 Maggio 2007, Roma, Gangemi, 2011.
- F. De Biase, *L'arte dello spettatore: il pubblico della cultura tra bisogni, consumi e tendenze*, Milano, Franco Angeli, 2008.
- T. De Mauro, *La cultura degli italiani*, Bari-Roma, Laterza, 2010.
- T. Di Noia, R. De Virgilio, E. Di Sciascio, F.M. Donini, *Semantic Web. Tra ontologia e open data*, Milano, Apogeo, 2013.
- C. Donolo, *Italia sperduta. La sindrome del declino e le chiavi per uscirne*, Roma, Donzelli, 2011.
- Economia della Cultura*, Rivista dell'associazione Economia della Cultura, Bologna, Il Mulino, 1993 (1991-1992, Venezia, Marsilio).
- S. Ferretti, *Antichi e moderni. L'elaborazione del passato*, Pisa, Edizioni ETS, 2005.
- E. Fiorani, *La comunicazione a rete globale. Per capire e vivere la mutazione di epoca*, Milano, Lupetti, 1998.
- P. Galluzzi, P.A. Valentino (a cura di), *Galassia web: la cultura nella rete*, ottavo rapporto Civita, Firenze, Giunti, 2008.

- M. Gellerau, *Les mises en scène de la visite guidée. Communication et médiation*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- P. Ginsborg, *L'Italia del tempo presente: famiglia, società civile, Stato 1980-1996*, Torino, Einaudi, 1998.
- R. Grandinetti, A. Moretti, *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali. La creazione del valore tra conoscenze globali e locali*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- G. Granieri, *La società digitale*, Bari-Roma, Laterza, 2006.
- G. Granieri, *Umanità accresciuta. Come la tecnologia ci sta cambiando*, Bari-Roma, Laterza, 2009.
- R. Grossi, S. Debbia (a cura di), *Cantiere Cultura. Beni Culturali e Turismo come risorse di sviluppo locale*, Milano, Federculture-Il Sole 24Ore, 1998.
- R. Grossi, M. Meneguzzo (a cura di), *La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale. Primo rapporto annuale Federculture*, Milano, Touring Club Italiano, 2002.
- R. Grossi (a cura di), *La cultura serve al presente. Creatività e conoscenza per il benessere sociale e il futuro del Paese. Settimo rapporto annuale Federculture*, Milano, ETAS, 2010.
- J. Hassmann, *La memoria culturale. Scrittura, ricordo e identità politica nelle grandi civiltà antiche*, Torino, Einaudi, 1997.
- Istat, *Cultura, socialità e tempo libero*, Roma, Istat, 2005.
- P. Kotler, N. Kotler, *Marketing dei musei: obiettivi, traguardi, risorse*, Torino, Edizioni di Comunità, 1999 (I edizione); Torino, Einaudi, 2004.
- S. Landi, *Paesi con l'anima e marketing territoriale*, Milano, Terre di mezzo, 2011.
- M. Livolsi, *L'Italia che cambia*, Firenze, La Nuova Italia, 1993.
- D. MacCannell, *The Tourist: a new theory of leisure class*, New York, Schocken Books, 1976.

- A. Maresca Compagna, E. Bucci, S. Di Marco (a cura di), *I giovani e il museo. Indagine pilota sui visitatori dei Musei e aree archeologiche statali: guida alla lettura dei risultati*, Roma, Ministero per i Beni e le Attività culturali, 1998.
- R. Mazzolini, *Andare al museo. Motivazioni, comportamenti e impatti cognitivi*, Quaderni Trentino Cultura, n. 6, Provincia Autonoma di Trento, 2002.
- Measuring cultural participation*, a cura della Fondazione Fitzcarraldo e dell'Istituto Statistico dell'Unesco, 2012 (scaricabile gratuitamente all'indirizzo <http://www.fitzcarraldo.it/risorse/index.htm>).
- G. Melis, *Storia dell'amministrazione italiana, 1863 -1993*, Bologna, Il Mulino, 1996.
- T. Montanari, *Le pietre e il popolo. Restituire ai cittadini l'arte e la storia delle città italiane*, Roma, Minimum fax, 2013.
- A. Moretti, *Mostre-evento e musei*, in *Economia della Cultura*, n. 3, VII, 1997.
- Nomisma (a cura di), *Mercurio e le Muse. Indagine sui comportamenti dei visitatori nei punti vendita dei musei in Italia*, Bologna, Nomisma, 2001.
- M.C. Nussbaum, *Non per profitto. Perché le democrazie hanno bisogno della cultura umanistica*, Bologna, il Mulino, 2011.
- C. Origet Du Cluzeaut, *Le tourisme culturel*, Paris, Puf, 1998.
- Provincia di Roma, *Profili di biblioteche. Raccolte e comunicazione nel sistema culturale del territorio*, Roma, Palombi, 2000.
- G. Ragone, *L'editoria in Italia. Storia e scenari per il XX secolo*, Napoli, Liguori, 2005.
- F. Rampini, *Voi avete gli orologi, noi abbiamo il tempo*, Milano, Mondadori, 2012.
- F. Remotti, *Contro l'identità*, Bari-Roma, Laterza, 1996.
- M. Ricci, *Ricomporre e sviluppare i territori: intercomunalità e progetto all'insegna dell'integrazione*, in E. Nigris, M. Ricci, F. Zampa (a cura di), *Progetti di territorio e contesti dello sviluppo*, Roma, 2002.

- J. Rifkin, *La cultura dell'empatia*, Milano, Mondadori, 2009.
- G. Roncaglia, *La quarta rivoluzione. Sei lezioni sul futuro del libro*, Bari-Roma, Laterza, 2010.
- P. Rossi (a cura di), *La memoria del sapere: forme di conservazione e strutture organizzative dall'antichità a oggi*, Bari-Roma, Laterza, 1988.
- P. Seddio, *La gestione integrata di reti e sistemi culturali. Contenuti, esperienze e prospettive*, Milano, Franco Angeli, 2013.
- S. Settis, *Futuro del 'classico'*, Torino, Einaudi, 2004 (nuova edizione).
- F. Severino (a cura di), *Per un marketing della cultura*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- L. Solima, *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, Roma, Gangemi, 2000.
- L. Solima, A. Bollo, *I musei e le imprese. Indagine sui servizi di accoglienza nei musei statali italiani*, Napoli, Electa, 2002.
- G. Solimine, *La biblioteca, scenari, culture, pratiche di servizio*, Bari-Roma, Laterza, 2004.
- T. Stewart, *Il capitale intellettuale. La nuova ricchezza*, Firenze, Ponte alle Grazie, 1999.
- S. Tagliagambe, *Epistemologia del confine*, Milano, Il Saggiatore, 1997.
- S. Tagliagambe, *Lo spazio intermedio: rete individuo e comunità*, Milano, Università Bocconi, 2008.
- D. Throsby, *Economia e cultura*, Bologna, Il Mulino, 2005.
- S. Troilo, *La patria e la memoria. Tutela e patrimonio culturale nell'Italia unita*, Milano, Electa, 2005.
- G. Turi, *La cultura delle destre*, Torino, Bollati Boringhieri, 2013.

- P.A. Valentino, *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, pubblicato per l'Associazione Civita, Roma, Sperling e Kupfer, 2003.
- C. Vasoli, *A proposito di politica e cultura*, in *Tra cultura e ideologia*, Milano, Lerici, 1961, pp. 493 - 908.
- L. Zan (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, Milano, ETAS, 1999.
- I. Zanni Rosiello, *Gli archivi nella società contemporanea*, Bologna, Il Mulino, 2009.
- L. Zannino, *Le reti dei beni culturali*, in *Parolechiave*, n. 34, dicembre 2005, pp. 147-164.

Alcuni siti istituzionali, pubblici e privati

<http://culturaincifre.istat.it/> (sito dell'Istat dedicato ai numeri della cultura).

<http://www.aib.it> (sito dell'Associazione Italiana Biblioteche).

<http://www.aici.it> (sito dell'Associazione delle Istituzioni di Cultura Italiane).

<http://www.anai.it> (sito dell'Associazione Nazionale Archivistica italiana).

<http://www.beniculturali.it/> (sito del Ministero per i Beni e le Attività Culturali).

<http://www.cric-rivisteculturali.it> (sito del Coordinamento Riviste italiane di Cultura).

<http://culturaincifre.istat.it/> (sito dell'Istat dedicato ai numeri della cultura).

<http://www.digitalia.sbn.it> (Rivista del digitale nei beni culturali, edita dall'ICCU).

<http://www.economiadellacultura.it> (sito della Rivista di Economia della Cultura).

<http://www.fitzcarraldo.it/> (sito della Fondazione Fitzcarraldo di Torino).

<http://www.fizz.it> (oltre il marketing culturale, sito pubblicato dalla Fondazione Fitzcarraldo).

<http://www.forumdellibro.org> (sito dell'Associazione Forum del libro).

<http://www.icom-italia.org/> (sito dell'International Council of Museums - Italia).

<http://www.ilmondodegliarchivi.org> (sito a cura di ANAI e Direzione generale per gli Archivi).

<http://www.ilsole24ore.com/cultura> (pagine cultura del sito del Sole 24 ore).

<http://www.lavoroculturale.org> (sito organizzato e gestito dai precari della ricerca e dei lavori cognitivi della Università di Siena).

<http://www.libreriamo.it> (sito dell'Associazione Libreriamo).

<http://lists.anaiveneto.org/mailman/listinfo/archivi23> (lista molto partecipata di discussione degli archivisti).

<http://www.mediascena.it> (sito di Mediascena Europa).

<http://www.patrimoniosos.it> (sito dell'Associazione Patrimonio SOS).

<http://www.simbdea.it> (Società Italiana per la Museografia e i Beni Demoetno-antropologici).

<http://www.ske-net.it> (sito con motore di ricerca dello spettacolo).

<http://www.tafterjournal.it>.

<http://www.tropicodellibro.it>.