



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Territori della Cultura

Rivista on line Numero 19 Anno 2015

Iscrizione al Tribunale della Stampa di Roma n. 344 del 05/08/2010



Sommario



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Comitato di redazione

5

La frontiera del digitale:
un nuovo impegno per Ravello
Alfonso Andria

8

Patrimonio culturale, turismo e dintorni
Pietro Graziani

10

Conoscenza del patrimonio culturale

Stéphanie Satre, Danièle Terrer Du Recueil des
sculptures antiques de la Gaule d'Émile Espérandieu
au *Nouvel Espérandieu*

14

Maria Cristina Misiti Un fortunato ritrovamento e un
innovativo progetto di restauro presso l'ICRCPAL

28

Cultura come fattore di sviluppo

Claudia Ventura Il *destination branding* per la
promozione del patrimonio culturale: quando il
marketing territoriale perde la *vision* e diventa moda

32

Salvatore Claudio la Rocca Per un Politecnico dei Beni
Culturali e del Turismo

52

Fabio Pollice La gestione degli immobili di interesse
storico: spazi per un nuovo profilo professionale

62

Valentina Albanese In un bene storico, per un bene
storico: il profilo dell'*Historic Building Manager*

70

Metodi e strumenti del patrimonio culturale

Dieter Richter Amalfi et ses relations
euro-méditerranéennes

80

Comitato di Redazione



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Presidente: Alfonso Andria

comunicazione@alfonsoandria.org

Direttore responsabile: Pietro Graziani

pietro.graziani@hotmail.it

Direttore editoriale: Roberto Vicerè

rvicere@mpmirabilia.it

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

sclarocca@alice.it

Comitato di redazione

Jean-Paul Morel Responsabile settore
"Conoscenza del patrimonio culturale"

jean-paul.morel3@libertysurf.fr;

Claude Albore Livadie Archeologia, storia, cultura

morel@msh.univ-aix.fr

Max Schvoerer Scienze e materiali del
patrimonio culturale

alborelivadie@libero.it

Maria Cristina Misiti Beni librari,
documentali, audiovisivi

schvoerer@orange.fr

mariacristina.misiti@beniculturali.it

Francesco Caruso Responsabile settore
"Cultura come fattore di sviluppo"

francescocaruso@hotmail.it

Piero Pierotti Territorio storico,
ambiente, paesaggio

pierotti@arte.unipi.it

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

ferrigni@unina.it

Dieter Richter Responsabile settore
"Metodi e strumenti del patrimonio culturale"

dieterrichter@uni-bremen.de

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione
del patrimonio culturale

matilde.romito@gmail.com

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo
sul turismo culturale

adamendola@unisa.it

Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

apicella@univeur.org

Monica Valiante

Velia Di Riso

Rosa Malangone

Progetto grafico e impaginazione

Mp Mirabilia - www.mpmirabilia.it

*Per consultare i numeri
precedenti e i titoli delle
pubblicazioni del CUEBC:
www.univeur.org - sezione
pubblicazioni*

*Per commentare
gli articoli:
univeur@univeur.org*

Info

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali
Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)

Tel. +39 089 857669 - 089 2148433 - Fax +39 089 857711
univeur@univeur.org - www.univeur.org

Main Sponsors:



ISSN 2280-9376



Fabio Pollice

*Fabio Pollice,
Università del Salento e
Componente Comitato
Scientifico del CUEBC*

La gestione degli immobili di interesse storico: spazi per un nuovo profilo professionale

1. L'individuazione di nuovi spazi di professionalizzazione nel settore dei beni culturali

La progettazione di un nuovo percorso formativo "professionalizzante" – volto cioè alla formazione di uno specifico profilo professionale con un quadro definito di conoscenze teoriche e di competenze applicative – dovrebbe sempre fondarsi sul-



Fig. 1 Palazzo d'Ayala, Valva (SA).

l'analisi della domanda potenziale, ossia sulle reali opportunità occupazionali che la figura professionale in uscita potrebbe avere una volta presente sul mercato del lavoro. In effetti, quando si va a progettare un "nuovo" profilo professionale, l'analisi non può fare sempre riferimento alla domanda reale, in quanto questa potrebbe non essersi ancora manifestata sia per l'assenza di una figura professionale specifica, sia per una scarsa sensibilizzazione della domanda che non individuando il problema "organizzativo" non riesce nemmeno a definirne la soluzione, sia ancora per la mancanza di quelle condizioni di contesto che, pur non essendosi ancora concretamente manifestate, si ritiene assai probabile possano farlo di lì a qualche anno. Tale convincimento potrebbe nascere, ad esempio, dalle estrapolazioni delle attuali tendenze di contesto o anche da un provvedimento legislativo che, ove divenisse operativo, renderebbe necessario il ricorso ad uno specifico profilo professionale da parte della domanda occupazionale. Se, dunque, nel primo caso la domanda può essere stimata sulla base dei comportamenti attuali, ritenendo che essa tenda a rivolgersi a figure professionali parzialmente affini di cui è possibile conoscere i caratteri tipologici e quantitativi, nel secondo caso la stima è assai più complessa in quanto bisogna sviluppare dei modelli predittivi su comportamenti ipotetici degli attori in campo. Un aiuto può venire dall'analisi comparativo di tipo sincronico, verificando quanto accade o quanto è accaduto in Paesi in cui, a parità di condizioni di contesto, è presente o è stata introdotta questa specifica figura professionale. Tuttavia, nonostante i processi di convergenza nella configurazione dei diversi mercati occupazionali abbiano portato – anche e soprattutto per effetto

cretamente manifestate, si ritiene assai probabile possano farlo di lì a qualche anno. Tale convincimento potrebbe nascere, ad esempio, dalle estrapolazioni delle attuali tendenze di contesto o anche da un provvedimento legislativo che, ove divenisse operativo, renderebbe necessario il ricorso ad uno specifico profilo professionale da parte della domanda occupazionale. Se, dunque, nel primo caso la domanda può essere stimata sulla base dei comportamenti attuali, ritenendo che

Fig. 2 Villa Celimontana, Roma.



essa tenda a rivolgersi a figure professionali parzialmente affini di cui è possibile conoscere i caratteri tipologici e quantitativi, nel secondo caso la stima è assai più complessa in quanto bisogna sviluppare dei modelli predittivi su comportamenti ipotetici degli attori in campo. Un aiuto può venire dall'analisi comparativo di tipo sincronico, verificando quanto accade o quanto è accaduto in Paesi in cui, a parità di condizioni di contesto, è presente o è stata introdotta questa specifica figura professionale. Tuttavia, nonostante i processi di convergenza nella configurazione dei diversi mercati occupazionali abbiano portato – anche e soprattutto per effetto



della globalizzazione – ad una tendenziale omologazione degli stessi, permangono differenze nazionali e addirittura locali – il nostro Paese per effetto dei divari territoriali ne è sicuramente un esempio – che rendono questo tipo di analisi comparativa assai pericolosa, anche perché foriera di fallimentari comportamenti emulativi.

Le difficoltà appena delineate crescono enormemente quando si debba stimare la domanda potenziale di una figura professionale in un settore quale quello dei beni culturali in cui i comportamenti degli attori non sono sempre analizzabili e, dunque, prevedibili in termini di razionalità economica. In altri termini gli attori economici sono soliti prendere decisioni sulla base della redditività attesa e questo vuol dire che l'acquisizione di una determinata figura professionale viene valutata confrontando i costi diretti ed indiretti che questa comporta con l'insieme dei benefici attesi, se questi ultimi dovessero risultare superiori e il differenziale fosse superiore a quello che si riscontra per altre possibili utilizzazioni economiche delle risorse necessarie (costo-opportunità), allora l'attore economico potrebbe decidere per l'acquisizione. Tale modello comportamentale – che, peraltro, anche con riferimento alle imprese "profit oriented" soffre di numerose limitazioni, a partire dalla razionalità limitata degli attori che impedisce loro di compiere scelte ottimizzanti – trova riscontro solo marginalmente nelle organizzazioni di tipo non profit e, a maggior ragione, in quelle del settore pubblico che dovrebbero invece ispirarsi a criteri diversi come la qualità e l'efficienza dei servizi erogati e il rispetto delle funzioni istituzionali che sono ad esse demandate.

Il settore culturale è di per sé una realtà composita ed articolata che a stretto rigore non è nemmeno assimilabile ad un settore nell'accezione economicistica che si è soliti dare a questo termine, ma, quando si fa riferimento all'area specifica della gestione del patrimonio culturale, le differenze in termini di domanda e di offerta di lavoro divengono ancor più marcate e, conseguentemente, più difficili risultano essere le possibilità di valutazione delle prospettive occupazionali per specifiche figure professionali.

Nessuno può negare che nei Paesi economicamente più sviluppati cresce l'occupazione nel settore dei beni culturali, ma l'analisi quantitativa, qualitativa e tipologica di questo incremento si scontra di fatto con le difficoltà di giungere ad una perimetrazione univoca del "settore" e di disaggregare il dato



Fig. 3 Palazzo Comi,
Lucignano (LE).

sulla base della sua articolazione interna che vede la compresenza di aree "for profit" ed aree "non profit"; tipologie caratterizzate, per quanto detto in precedenza, da configurazioni occupazionali e tendenze evolutive non sempre allineate e comparabili.

2. La gestione degli immobili di interesse storico-artistico e le esigenze di professionalizzazione

Dalle considerazioni sin qui sviluppate emerge chiaramente che progettare una figura professionale nell'ambito della gestione del patrimonio culturale, è un esercizio assai complesso e talvolta pericoloso, ancorché possa presentarsi come assolutamente necessario ai fini di una più efficace azione di tutela e valorizzazione del patrimonio stesso che vada positivamente a riflettersi sullo sviluppo dei territori di riferimento. Un obiettivo imprescindibile di qualsiasi governo: dalla scala locale a quella sovranazionale, come dimostra il crescente interesse per la formazione nell'area della gestione del patrimonio

culturale da parte di organismi come l'Unione Europea e, a livello globale, dall'UNESCO.

Un interessante esperimento in questa direzione è quello finanziato dall'Unione Europea nell'ambito di Erasmus + e denominato **Modi-Fy Maintaining Historic Buildings and Objects through Developing and Up-grading Individual Skills of Project Managers: Fostering European Heritage and Culture for Years to come**. Il progetto, forte di un partenariato ampio e qualificato che vede la presenza accanto al Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali di Ravello di prestigiose istituzioni come il National Trust del Regno Unito e l'omologo della Slovacchia, la Segreteria della Presidenza della Repubblica del Portogallo, l'ECQA (European certification and qualification association) e, si



Erasmus+



pone come obiettivo quello di progettare un profilo professionale in grado di curare la gestione degli immobili di interesse storico-artistico e, più in generale, di quella vasta tipologia di risorse culturali definibili come “contenitori culturali”, in quanto, pur essendo essi stessi “heritage asset”, si prestano ad una molteplicità di utilizzi di cui quelli culturali rappresentano una parte significativa, ma non esaustiva. L’obiettivo in realtà non risiede solo nell’individuazione del profilo professionale, ma anche in un insieme di azioni consequenziali che vanno dalla definizione di un percorso formativo alla creazione di strumenti operativi, quali: l’orientamento alla professione, la costruzione di materiali didattici, la certificazione delle competenze.

A spingere i partner ad impegnarsi su questo fronte è stata la considerazione che in Europa la gestione di questa importante componente del patrimonio culturale è affidata a persone che presentano un profilo professionale spesso inadeguato ai compiti e alle responsabilità che sono a loro affidati. Ciò accade sia perché la proprietà di questi immobili, sia essa pubblica e privata, non dispone di figure professionali adeguate al proprio interno e non riesce a reperirle sul mercato, sia perché – come si è detto in precedenza – non coglie l’importanza di dotarsi di una tale figura professionale.

Nello specifico, un’indagine esplorativa condotta su un campione di immobili di interesse storico-artistico - i cui risultati ci proponiamo di pubblicare in un prossimo numero della rivista – ha evidenziato come la gestione sia spesso affidata a persone che presentano un profilo professionale spesso molto elevato, ma raramente coerente con quella che è la caratterizzazione culturale dell’immobile e le problematiche che esso pone in termini di tutela e valorizzazione.

In realtà la gestione di questi immobili in Italia come in altri Paesi europei appare influenzata tanto dalla natura del soggetto proprietario, quanto dalla natura dell’attività o delle attività che vengono realizzate all’interno dell’immobile. Larga parte di questi immobili è infatti di proprietà pubblica, ma una parte altrettanto consistente è detenuta da soggetti privati, quali: fondazioni, associazioni, imprese e cittadini che li utilizzano per finalità profondamente diverse, che vanno dall’uso residenziale fino all’esercizio di funzioni di interesse pubblico. Ed è qui che la situazione si complica, quando cioè si va ad incrociare la natura del soggetto proprietario del “contenitore” con la natura del soggetto che ne ha il possesso e la destinazione d’uso dell’immobile (contenuto).



		Contenitore	
		Pubblico	Privato
Contenuto	Pubblico	Edificio di interesse storico-artistico di proprietà pubblica adibito all'esercizio di funzioni pubbliche (Es. museo comunale o sede municipale).	Edificio di interesse storico-artistico di proprietà privata adibito all'esercizio di funzioni pubbliche (Es. Edificio locato al Comune come centro per l'integrazione).
	Privato	Edificio di Interesse storico-artistico di proprietà pubblica adibito all'esercizio di funzioni private (Es. Edificio concesso in locazione a privati).	Edificio di interesse storico-artistico di proprietà privata adibito all'esercizio di funzioni private (Es. condominio residenziale).

Fig. 4 Immobili di interesse storico-artistico: proprietà, possesso e destinazione d'uso
Fonte: ns. elaborazione

Come si evince dalla matrice riportata in figura 4 si possono verificare quattro diverse situazioni: a) la proprietà dell'immobile è in capo ad un ente pubblico che vi esercita direttamente funzioni pubbliche o che lo dà in gestione ad un altro ente pubblico che ne fa un analogo utilizzo con finalità che possono avere o meno una rilevanza culturale; b) la proprietà dell'immobile è privata ma lo stesso viene utilizzato per funzioni pubbliche da un ente pubblico che ne ha la gestione, con l'esercizio di funzioni pubbliche che possono avere o meno rilevanza culturale; c) l'immobile è di proprietà privata ed è gestito dallo stesso proprietario o da altro soggetto affine per finalità private che possono o meno avere rilevanza culturale e/o interesse pubblico; d) la proprietà dell'immobile è pubblica ma la gestione è affidata ad un soggetto privato per finalità

che possono essere o meno di interesse pubblico e anche qui avere o meno rilevanza culturale.

I problemi che nascono da questa complessità sono numerosi. Uno di essi può ravvisarsi nel conflitto che viene a crearsi tra chi gestisce il "contenuto" e chi gestisce il "contenitore": il primo, mosso dall'obiettivo di adattare l'immobile alle esigenze derivanti dall'attività che in esso ha luogo; il secondo, invece, interessato a preservarne o ad accrescerne il valore in senso lato. Un secondo è identificabile nell'affidamento a privati di beni pubblici che per opportunità economica vengono sottratti in parte o in tutto alla fruizione collettiva. Un terzo ancora è relativa alla circostanza che mentre la gestione del "contenuto" è quasi sempre affidata a persone che presentano un profilo professionale assolutamente coerente con la specificità dell'attività ivi esercitata (es.: direttore di un museo), la gestione dell'immobile non riceve la stessa attenzione e, non di rado, è anche difficile identificare un responsabile di plesso, in quanto l'edificio rientra in un più vasto patrimonio immobiliare che viene gestito congiuntamente. L'interazione tra i soggetti coinvolti si complica ulteriormente quando si considera l'interesse pubblico e, più in particolare, l'interesse della comunità nel cui territorio il bene si iscrive. La comunità, che percepisce l'immobile di interesse



storico artistico come parte del proprio patrimonio culturale e, nel contempo, come risorsa territoriale in grado di produrre ricchezza ed occupazione, ha interesse non solo che il bene sia tutelato, ma anche che questo venga opportunamente valorizzato e che la comunità stessa possa direttamente beneficiare degli effetti indotti da questa valorizzazione (ricadute territoriali). Un interesse, quello collettivo, che prescinde dalla proprietà del bene, ma che diviene più forte e manifesto nel caso l'immobile rientri tra le disponibilità di attori pubblici. Di qui la valenza strategica di una figura professionale che sia in grado di mettere in valore queste risorse patrimoniali contemperando gli interessi del proprietario dell'immobile, di chi ne ha il possesso e della collettività nel suo insieme.

3. L'esigenza di un approccio integrato

Le considerazioni introduttive ci permettono tuttavia di affermare che, affinché una tale figura professionale possa davvero contribuire alla valorizzazione di questa parte così importante del nostro patrimonio culturale, è essenziale lavorare contestualmente sia sul fronte dell'offerta, progettando e attivando specifici percorsi formativi ad alto contenuto di professionalizzazione, sia su quello della domanda, portando tanto gli attori pubblici quanto quelli privati a riconoscere l'importanza di questa figura professionale e il contributo che essa può dare alla valorizzazione del patrimonio culturale. Facendo riferimento a quel che si è detto in precedenza, si tratta peraltro di un obiettivo che ha una duplice finalità: da un lato, accrescere e qualificare l'occupazione in un settore strategico per l'economia nazionale, dall'altro, migliorare la gestione del patrimonio culturale che è presupposto ineludibile per la sua messa in valore. Ma come stimolare la domanda? La risposta è senza dubbio complessa, ma è necessario sottolineare che, piuttosto che ad iniziative isolate e geograficamente circoscritte, occorre propendere per l'adozione di un insieme integrato di azioni da modulare in ragione delle specificità



Fig. 5 Palazzo Gallone, Tricase (LE).



degli “heritage assets”, della caratterizzazione del contesto territoriale e, nondimeno, della diversa tipologia di attori che caratterizzano il settore di riferimento, a partire dalla differenziazione tra pubblico e privato.

Al di là delle azioni di sensibilizzazione della domanda che pure rivestono un’importanza per nulla marginale quando si interviene sul mercato del lavoro, sarebbe necessario prevedere dei meccanismi premiali per chi si dota di figure professionali che abbiano competenze idonee alla gestione di questa particolare tipologia di beni culturali, come legare ad esempio l’accesso ai contributi pubblici per la ristrutturazione di immobili di interesse storico-artistico alla presenza di un responsabile del plesso che possa certificare l’acquisizione di queste competenze. Per gli immobili di interesse storico-artistico di proprietà privata e utilizzati a fini privati, potrebbero utilizzarsi anche criteri più stringenti, come quello di prevedere che l’amministrazione degli stessi possa essere affidata solo a chi presenta un profilo professionale che contempli le competenze precedentemente richiamate, supportate da idonea certificazione. Allo stesso modo all’interno del settore pubblico si potrebbe pensare che la responsabilità della gestione di queste particolare categoria di immobili possa essere attribuita solo a quei dipendenti che abbiano seguito uno specifico percorso formativo ottenendone la relativa certificazione o, comunque, che questo costituisca un titolo preferenziale per l’affidamento di questo tipo di responsabilità gestionali.

Al di là di queste brevi notazioni propositive che intendono avere una finalità poco più che esemplificativa – viste anche le finalità di questa riflessione – ciò che preme sottolineare è che gli immobili storico-artistici, anche e soprattutto per l’importanza che rivestono all’interno del nostro patrimonio culturale, richiedono una gestione più attenta e finalizzata e che questa non può aversi senza la predisposizione di un progetto formativo mirato di respiro europeo. Un riferimento geografico imprescindibile in ragione della dimensione europea del mercato del lavoro.

Troppo spesso si dimentica che per mettere in valore il patrimonio culturale e farne volano di sviluppo dell’economia nazionale, la risorsa umana è forse più necessaria di quella finanziaria e, di certo, è assolutamente prioritaria, in quanto anche i migliori progetti sono destinati a naufragare in assenza di professionalità che li conducano in porto, avendone contribuito



alla formulazione, prima, e all'implementazione, poi. Le risorse possono essere valorizzate solo in presenza di competenze adeguate e il sistema formativo assolve un ruolo strategico in questa direzione perché consente di adeguare la risorsa umana a questo fine, esaltandone le qualità intrinseche. Non v'è dubbio che solo quando questo Paese tornerà ad investire sulla formazione e sulla cultura, potrà ritrovare la via dello sviluppo e a riconquistare quella posizione che gli compete nel panorama internazionale.



Fig. 6 Palazzo Confalone, Ravello (SA).