

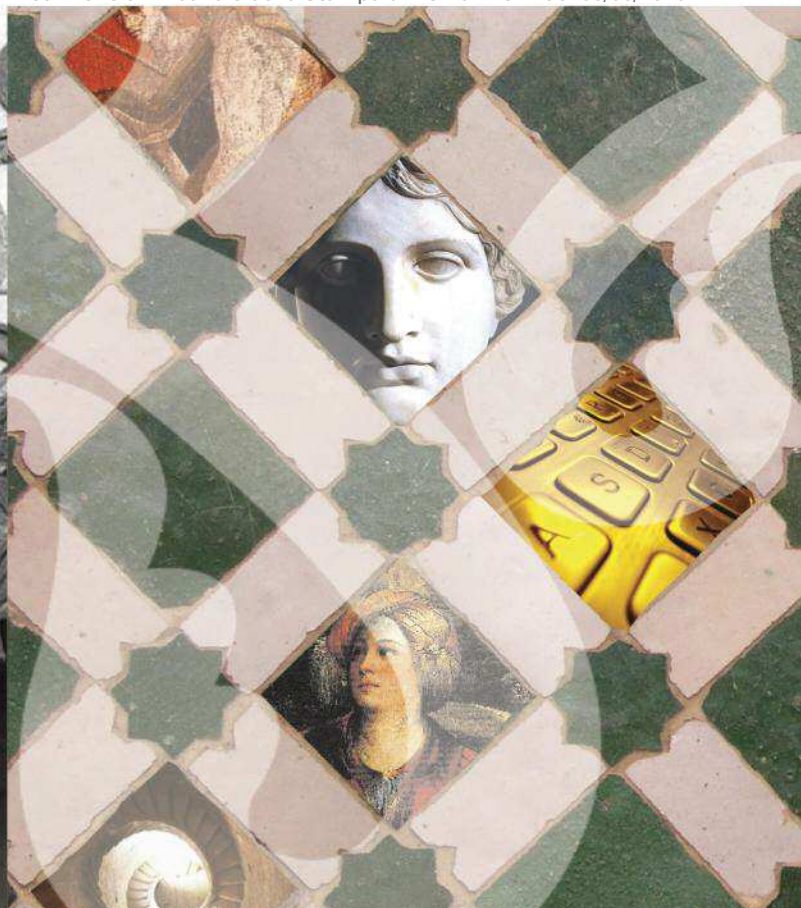
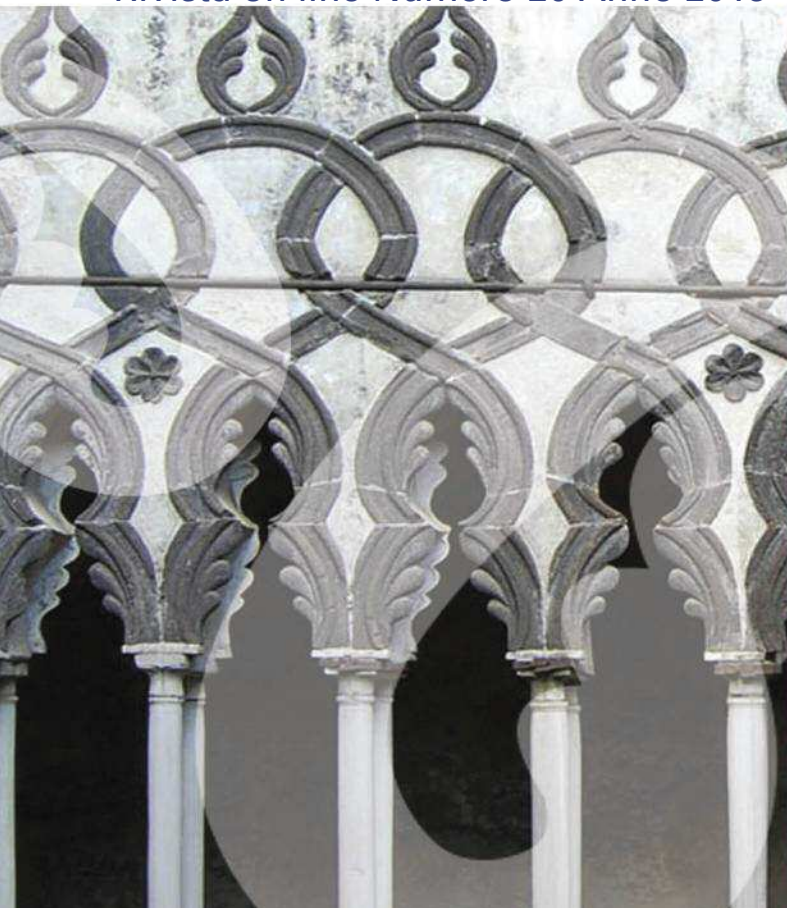


Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

# Territori della Cultura

Rivista on line Numero 20 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

Mediterraneo: investire sulle diversità. Con FOP un modello di ospitalità diffusa  
Alfonso Andria

La Convenzione dell'Aja del 14 maggio 1954 sulla Protezione dei Beni Culturali in caso di conflitto armato  
Pietro Graziani

## Conoscenza del patrimonio culturale

Fiorenza Grasso Il Museo Archeologico Etrusco "De Feis" a Napoli. Storia di una collezione

Jean-Noël Salomon Croyances, dévotions populaires et mythes argentins: la part du milieu naturel et de l'histoire

## Cultura come fattore di sviluppo

Piero Pierotti Paesaggi disastriati. E se il clima non fosse impazzito?

Federica Epifani *Historic Building Manager*: competenze in gioco e percorsi formativi per una nuova figura professionale. Un primo studio italiano

Laura Aiello Il Cubito Biblico nell'architettura sacra

Antonietta Barbati, Maria Cimmino La Basilica Desideriana di Montecassino: *prototipo* e modello dell'architettura basilicale dell'Italia centro-meridionale

## Metodi e strumenti del patrimonio culturale

Stefania Napolitano Come l'arte può riconfigurare l'architettura. Ad un mese dall'inaugurazione della nuova sede, cronistoria delle tre età del Whitney Museum

Matilde Romito *Wanderer in Traumlandschaft*. Pittori stranieri ad Amalfi, Atrani e Ravello nella prima metà del '900

# Comitato di Redazione



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

Presidente: Alfonso Andria

[comunicazione@alfonsoandria.org](mailto:comunicazione@alfonsoandria.org)

Direttore responsabile: Pietro Graziani

[pietro.graziani@hotmail.it](mailto:pietro.graziani@hotmail.it)

Direttore editoriale: Roberto Vicerè

[rvicere@mpmirabilia.it](mailto:rvicere@mpmirabilia.it)

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

[sclarocca@alice.it](mailto:sclarocca@alice.it)

## Comitato di redazione

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

[jean-paul.morel3@libertysurf.fr](mailto:jean-paul.morel3@libertysurf.fr);

[morel@msh.univ-aix.fr](mailto:morel@msh.univ-aix.fr)

Claude Albore Livadie Archeologia, storia, cultura

[alborelivadie@libero.it](mailto:alborelivadie@libero.it)

Max Schvoerer Scienze e materiali del  
patrimonio culturale

[schvoerer@orange.fr](mailto:schvoerer@orange.fr)

Maria Cristina Misiti Beni librari,  
documentali, audiovisivi

[mariacristina.misiti@beniculturali.it](mailto:mariacristina.misiti@beniculturali.it)

Francesco Caruso Responsabile settore  
"Cultura come fattore di sviluppo"

[francescocaruso@hotmail.it](mailto:francescocaruso@hotmail.it)

Piero Pierotti Territorio storico,  
ambiente, paesaggio

[pierotti@arte.unipi.it](mailto:pierotti@arte.unipi.it)

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

[ferrigni@unina.it](mailto:ferrigni@unina.it)

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

[dieterrichter@uni-bremen.de](mailto:dieterrichter@uni-bremen.de)

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione  
del patrimonio culturale

[matilde.romito@gmail.com](mailto:matilde.romito@gmail.com)

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo  
sul turismo culturale

[adamendola@unisa.it](mailto:adamendola@unisa.it)

## Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

[apicella@univeur.org](mailto:apicella@univeur.org)

Monica Valiante

Velia Di Riso

Rosa Malangone

## Progetto grafico e impaginazione

Mp Mirabilia - [www.mpmirabilia.it](http://www.mpmirabilia.it)

## Info

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)

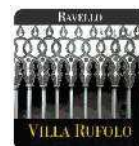
Tel. +39 089 857669 - 089 2148433 - Fax +39 089 857711

[univeur@univeur.org](mailto:univeur@univeur.org) - [www.univeur.org](http://www.univeur.org)

Per consultare i numeri  
precedenti e i titoli delle  
pubblicazioni del CUEBC:  
[www.univeur.org](http://www.univeur.org) - sezione  
pubblicazioni

Per commentare  
gli articoli:  
[univeur@univeur.org](mailto:univeur@univeur.org)

Main Sponsors:



ISSN 2280-9376



Federica Epifani

Federica Epifani,  
Ph.D. student in "Human and  
Social Sciences"  
Dipartimento di Storia,  
Società e Studi sull'Uomo,  
Università del Salento

## *Historic Building Manager: competenze in gioco e percorsi formativi per una nuova figura professionale. Un primo studio italiano.*

La progressiva evoluzione del sentire comune universale nei confronti del patrimonio culturale ha mosso le tradizionali istanze condivise di tutela e protezione verso la concezione sistemica e dinamica della *valorizzazione*; il patrimonio culturale, in altri termini, viene finalmente considerato come una risorsa, in grado di concorrere allo sviluppo economico e sociale del territorio, poiché crea valore aggiunto<sup>1</sup>.

In un siffatto contesto, decisamente indicativa risulta essere l'esperienza dei palazzi storici, particolarmente congeniali, per la loro natura di *contenitori* a svolgere funzioni di aggregazione ed, in senso più ampio, a porsi quale riferimento per la comunità locale e per tutti gli stakeholders<sup>2</sup>.

Tuttavia il perpetuarsi di annose criticità legate soprattutto ai meccanismi gestionali e alle possibilità di piena fruizione dei palazzi storici ha portato all'emersione di nuove e ben definite esigenze di rinnovamento che richiedono l'intervento di figure professionali specifiche in grado di coniugare le conoscenze storiche, artistiche e culturali necessarie all'elaborazione di un adeguato set contenutistico, e notevoli capacità manageriali, grazie alle quali gestire al meglio il network di relazioni che coinvolgono il bene in questione e ne fanno un elemento in grado di accrescere l'attrattività del contesto territoriale e di concorrere al suo sviluppo.

La riflessione intorno a tale tematica chiama gli Stati europei ad impegnarsi congiuntamente nella formalizzazione e riconoscimento di uno specifico profilo professionale pensato per la gestione del patrimonio culturale, ed in particolare, dei palazzi storici, l'*historic building manager*. Si tratterebbe di una figura professionale che, come già suggerito da Pollice nel suo intervento pubblicato sullo scorso numero di questa rivista, risponderebbe ad una domanda di lavoro potenziale, dacché sembra non esserci ancora la consapevolezza da parte degli stessi attori coinvolti, a qualsiasi livello, nella gestione del patrimonio culturale, della portata innovativa che l'*historic building manager* ricoprirebbe, di fatto, invero, tale funzione finora è stata svolta da professionisti le cui competenze sembrano essere più funzionali alle esigenze dettate da chi esercita i diritti di proprietà sul bene – ente pubblico o soggetto privato –, dall'assetto gestionale – pubblico o privato anch'esso, a prescindere dalla natura del proprietario – o dalle destinazioni d'uso, o ancora nel preferire la mera conservazione strutturale dell'edificio al suo utilizzo come *contenitore*. Il fatto che manchi una visione integrata capace di coniugare in maniera

<sup>1</sup> "Il patrimonio culturale partecipa allo sviluppo di un'area proprio in quanto autonoma dimensione della vita di una società locale, non solo, quindi, poiché produce più occupati o attrae più turisti, ma in particolare poiché apporta il suo contributo insostituibile alla vita di un territorio, ovvero al suo "capitale sociale". Da INEA, *Beni culturali, una risorsa per lo sviluppo rurale*, WorkingPaper, Roma, 2001, p. 4.

<sup>2</sup> Si veda, a tal proposito, in questo stesso volume, l'intervento di Valentina Albanese *In un bene storico, per un bene storico: il profilo dell'historic building manager*.



sistemica tali *issues* rischia togliere vitalità al settore dei beni culturali, laddove invece le nuove questioni poste dalla tendenza a preferire l'approccio della valorizzazione a quello della conservazione creerebbero lo spazio per nuove competenze attraverso le quali esaltare non solo il valore del bene in sé per sé, ma anche la sua portata significativa e simbolica, con conseguenti ripercussioni tanto dal punto di vista della pianificazione territoriale quanto da quello dello sviluppo economico e sociale del territorio.

Su questo terreno si muove il progetto *Modify Maintaining Historic Buildings and Objects through Developing and Up-grading Individual Skills of Project Managers: Fostering European Heritage and Culture for Years to come*, promosso nell'ambito del programma UE Erasmus+ e di cui il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali è partner attivo. L'iniziativa mira al riconoscimento di un profilo professionale rispondente alle istanze di tutela e valorizzazione emerse nel settore dei beni culturali, ed il relativo percorso formativo, che dovrà realizzarsi in un'offerta integrata di *skills* non inerenti solamente all'ambito culturale, bensì anche quello economico e finanziario, amministrativo e gestionale, architettonico-strutturale, solo per citarne alcuni. Il profilo in uscita, certificato dall'ECQA (European Certification and Qualification Association), dovrà essere spendibile sul mercato del lavoro europeo. Per questo motivo i partner stanno attualmente promuovendo un'indagine esplorativa su base nazionale, volta a vagliare non solo i percorsi formativi che risultano più idonei a formare una figura professionale di tal guisa, ma anche le competenze e le abilità sviluppate da chi attualmente ricopre un ruolo di responsabilità nella gestione di un palazzo storico; queste ultime in particolare, non necessariamente derivanti da specifici iter formativi formali, quasi mai riconosciute ufficialmente, non di rado rappresentano il punto di forza di tali esperienze. La comparazione dei risultati di tali ricerche permetterà l'individuazione di un complesso condiviso di *skills* che possa fungere da base per le successive azioni di strutturazione di adeguati percorsi formativi.



*Palazzo Mezzacapo, Maiori.*

Foto disponibile in

[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/52/20051016\\_0454\\_Maiori\\_Palazzo\\_Mezzacapo\\_Portone.JPG](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/52/20051016_0454_Maiori_Palazzo_Mezzacapo_Portone.JPG). Autore: Sabine Cretella, CC BY-SA 2.5.

L'autore della foto non è in alcun modo responsabile del contenuto dell'articolo.



Villa Celimontana, Roma.

Portale

[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/cb/Celio\\_-\\_Villa\\_Celimontana\\_-\\_portale\\_da\\_Villa\\_Montalto\\_1803.JPG](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/cb/Celio_-_Villa_Celimontana_-_portale_da_Villa_Montalto_1803.JPG)  
CC BY-SA 3.0.

L'autore della foto non è in alcun modo responsabile del contenuto dell'articolo.



Quanto segue è un primo prospetto relativo al contesto italiano, curato dal Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali.

#### *Il sistema formativo in Italia.*

In Italia non esiste un percorso di studi vocato alla formazione specifica di manager di palazzi storici; la variegata gamma delle competenze necessarie a svolgere questa particolare funzione si ritrova tuttavia nella disamina dei principali percorsi formativi inerenti alla tutela e valorizzazione del patrimonio culturale nel suo complesso, i quali, pur trovando ancora il loro baluardo nei Corsi di Laurea in Beni Culturali, stanno progressivamente acquisendo anche configurazioni in cui l'elemento economico-gestionale si fa caratterizzante<sup>3</sup>. Invero, non si può non notare come l'evoluzione dell'offerta formativa in questo campo stia progressivamente avallando una concezione sistemica del patrimonio artistico-culturale, non più oggetto di studio *tout court*, bensì elemento territorializzante del *milieu* in cui è inserito.

Volendo accennare ad un'analisi più approfondita, si dica innanzitutto che la lunga tradizione di studi in materia di beni culturali si è in larga parte sviluppata attraverso due filoni principali: il primo, volto ad approfondire l'indagine relativa al profilo storico-culturale, punta alla formazione di figure esperte nel campo della storia dell'arte; il secondo, di stampo invece più squisitamente tecnico-scientifico, fornisce le competenze necessarie a formare professionalità altamente specializzate nella conservazione e manutenzione di beni d'interesse storico-artistico. Interpretandolo attraverso l'ottica dicotomica contenitore/contenuto, non si può fare a meno di notare come tale assetto, pur rispecchiando due esigenze tra

<sup>3</sup> Si faccia riferimento al sito del Ministero dell'Istruzione ([www.istruzione.it](http://www.istruzione.it)).



loro differenti, sembra tuttavia non riuscire ad assecondare pienamente nessuno dei due corni del dilemma. Lo stesso dicasi di corsi di laurea come quelli in Architettura che, insieme a quelli afferenti alla facoltà di Beni Culturali, costituiscono il principale bacino di provenienza dei funzionari delle Sovrintendenze – e, seppur in misura minore, dei corsi di laurea in Lettere. Ne emerge una visione prevalentemente orientata alla conservazione del bene in sé, in cui la riflessione sulla dimensione organica data dall'interazione di portatori di interesse, significati condivisi e modi d'uso del territorio, di cui lo stesso bene è fulcro, non trova spazio a causa della carenza di un adeguato approfondimento relativo alle competenze di carattere gestionale. Queste ultime sono invece appannaggio di corsi di laurea come Giurisprudenza od Economia, i quali però tralasciano completamente la connotazione storico-artistica e la portata significativa del bene storico, attribuendogli invece una funzione strumentale a conseguimento di obiettivi di carattere prevalentemente economico.

*Rebus sic stantibus*, in linea teorica la gestione ottimale del palazzo storico richiederebbe, come già suggerito, l'intervento di due figure professionali, una competente per il contenuto e l'altra per il contenitore, al fine di operare secondo quell'ottica sistemica cui si è ampiamente fatto cenno, a favore della messa a valore sostenibile del bene. Laddove ciò non accada, ad occuparsi della gestione diretta del bene sarà quasi sempre un soggetto con competenze inerenti al campo del contenuto, il quale si tende ad assumere suo malgrado anche le funzioni di carattere amministrativo, ed, in generale, ci si troverà davanti a figure professionali chiamate a svolgere compiti dettati, più che dalle competenze, dalle contingenze derivanti dalla combinazione di fattori quali la natura del proprietario del bene o la destinazione d'uso dello stesso.

Tale divisione formale così netta tra gli ambiti d'intervento e la paradossale confusione di competenze che ne deriva e che va a scapito del diretto gestore del palazzo storico, devono essere state tuttavia recepite dalle agenzie di formazione superiore, ed in particolare dalle Università, se è vero che la progressiva specializzazione dei percorsi formativi sta portando allo sviluppo di un'offerta didattica ibrida. Ne consegue che, accanto ai corsi di laurea di impianto più tradizionale ed alle scuole di specializzazione in Beni Storico-Artistici, le Università iniziano a proporre nuovi corsi di laurea e master di primo e



Villa d' Ayala, Valva. Dettaglio.  
<https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/71/Amor.JPG?uselang=it>.  
CC BY-SA 3.0  
L'autore della foto non è in alcun modo responsabile del contenuto dell'articolo.

<sup>4</sup> Albanese V., In un bene storico, per un bene storico: il profilo dell'historic building manager, in *Territori della Cultura*, n.19, 2015, pp. 70-77.

secondo livello incentrati su un mix di discipline volte a plasmare una figura professionale capace, da un lato, di gestire il bene e di metterlo in valore in quanto risorsa economica in un sistema reticolare coinvolgente più stakeholder, e, dall'altro, di assicurarne la tutela e di accrescerne, laddove possibile, le ricadute culturali. Pur non trattandosi di percorsi specificamente concepiti per formare manager di palazzi storici, questi dipingono tuttavia un quadro interessante per le premesse innovative che vengono poste nel panorama delle professioni legate management dei beni culturali in generale. È interessante notare, come già ha sottolineato Albanese<sup>4</sup>, che proprio il panorama dell'offerta formativa post-laurea sembrerebbe offrire i maggiori spazi di manovra: l'historic building manager dev'essere necessariamente una figura altamente specializzata, e l'erogazione di appositi master o percorsi equivalenti darebbero l'opportunità di approfondire ed indirizzare in maniera settoriale conoscenze già acquisite attraverso precedenti percorsi accademici – e/o perché no, professionali, secondo l'ottica del *lifelong learning* –, puntando tuttavia anche su una forte valenza professionalizzante, dotando il soggetto in formazione delle competenze gestionali, tecniche, economiche e relazionali necessarie a svolgere il compito cui è chiamato.

Nei primi due schemi che seguono vengono riportate le competenze la cui padronanza è fondamentale nei processi di gestione di un palazzo storico, in relazione ai corsi di laurea triennale e magistrale che le erogano e agli ambiti di applicazione, interpretati secondo la triplice ottica contenitore/contenuto/gestione delle reti. La terza tabella, invece, è dedicata all'offerta didattica post-laurea, con particolare riferimento ai master: in questo caso, data la caratterizzazione professionalizzante dei percorsi in esame, si è preferito focalizzarsi sul profilo in uscita del soggetto in formazione.





**Tab. 1 - Corsi di Laurea triennale attualmente attivi che forniscono competenze idonee alla gestione di un palazzo storico**

<b>Classe di laurea</b>	<b>descrizione competenze</b>	<b>Ambito di applicazione</b>
L-01 BENI CULTURALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adeguate conoscenze riguardo i vari settori dei Beni Culturali;</li> <li>• conoscenze riguardo legislazione, amministrazione e valorizzazione nel settore dei beni culturali</li> </ul>	CONTENUTO/ CONTENITORE
L-10 LETTERE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conoscenza essenziale della cultura letteraria, linguistica, storica, geografica ed artistica dell'età antica, medievale e moderna, con conoscenza diretta di testi e documenti in originale</li> </ul>	CONTENUTO
L-15 SCIENZE DEL TURISMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conoscenza delle discipline di base economiche, geografiche, antropologiche e sociologiche, nonché nelle materie culturali e giuridiche attinenti alle interdipendenze settoriali del mercato turistico;</li> <li>• conoscenza della cultura organizzativa dei contesti lavorativi, tecniche di promozione e fruizione dei beni e delle attività culturali;</li> <li>• capacità di contestualizzazione;</li> <li>• comunicazione, gestione dell'informazione.</li> </ul>	CONTENUTO/ GESTIONE DELLE RETI
L-16 SCIENZE DELL'AMMINISTRAZIONE E DELL'ORGANIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• essere in grado di assistere le istituzioni pubbliche, le organizzazioni private d'impresa e di servizi e quelle del terzo settore nelle attività di progettazione ed implementazione di iniziative finalizzate a promuovere lo sviluppo economico, sociale e civile delle comunità</li> </ul>	CONTENUTO/ GESTIONE DELLE RETI
L-17 SCIENZE DELL'ARCHITETTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adeguate conoscenze storiche e metodologico-operative relative all'architettura e all'edilizia;</li> <li>• utilizzo di tecniche e strumenti della progettazione dei manufatti architettonici ed edilizi</li> </ul>	CONTENITORE
L-18 SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA GESTIONE AZIENDALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conoscenze di metodiche di analisi e di interpretazione critica delle strutture e delle dinamiche di azienda, mediante l'acquisizione delle necessarie competenze in più aree disciplinari: economiche, aziendali, giuridiche e quantitative;</li> <li>• conoscenza delle discipline aziendali, declinate sia per aree funzionali (la gestione, l'organizzazione, la rilevazione), sia per classi di aziende dei vari settori (manifatturiero, commerciale, dei servizi, della pubblica amministrazione)</li> </ul>	CONTENUTO
L-21 SCIENZE DELLA PIANIFICAZIONE TERRITORIALE, URBANISTICA, PAESAGGISTICA E AMBIENTALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analisi dei processi di trasformazione della città, del territorio, del paesaggio e dell'ambiente;</li> <li>• capacità interpretativa delle strutture insediative, paesistiche ed ambientali nei loro processi evolutivi, sotto l'aspetto economico, sociale e fisico;</li> <li>• pianificazione e progettazione urbanistica, territoriale, paesaggistica e ambientale, politiche di governo del territorio;</li> <li>• analisi del processo di formazione di politiche, programmi e progetti complessi;</li> <li>• valutazione delle conseguenze esercitate da azioni di governo del territorio sotto l'aspetto insediativo, ambientale, paesaggistico, sociale ed economico</li> </ul>	CONTENUTO/ GESTIONE DELLE RETI
L-23 SCIENZE E TECNICHE DELL'EDILIZIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conoscenza adeguata degli aspetti analitici e conoscitivi relativi agli ambiti disciplinari del corso di studio seguito;</li> <li>• conoscere adeguatamente gli aspetti metodologico-operativi relativi agli ambiti disciplinari del corso di studio seguito ed essere in grado di utilizzarne gli specifici metodi, tecniche e strumenti;</li> <li>• competenze riguardanti la fattibilità tecnica ed economica, il calcolo dei costi e il processo di produzione e di realizzazione dei manufatti edilizi e delle trasformazioni ambientali</li> </ul>	CONTENITORE
L-42 STORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• competenze di base finalizzate all'indagine e alla comunicazione storica mediante l'apprendimento delle fondamentali nozioni di epistemologia e metodologia della storia, nonché elementi delle altre scienze sociali e delle discipline e delle tecniche "ausiliarie"</li> </ul>	CONTENUTO
L-43 TECNOLOGIE PER LA CONSERVAZIONE E IL RESTAURO DEI BENI CULTURALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• essere in grado di intervenire sul bene culturale e di garantirne la conservazione, conoscendone le caratteristiche strutturali, nonché le caratteristiche e le proprietà dei materiali che lo compongono;</li> <li>• formazione di base correttamente distribuita tra saperi scientifici ed umanistici;</li> <li>• competenze per definire gli interventi mirati a contrastare i processi di degrado e di dissesto dei beni culturali in uno o più dei seguenti settori:</li> <li>• elementi di cultura giuridica e economica nel campo dei beni culturali;</li> <li>• competenze e metodologie per la gestione dei dati, la comunicazione e la gestione dell'informazione</li> </ul>	CONTENITORE

Fonte: Ns. elaborazione. Su dati MIUR.



**Tab. 2 - Corsi di Laurea magistrale e a ciclo unico attualmente attivi che forniscono competenze idonee alla gestione di un palazzo storico**

<b>Classe di laurea</b>	<b>descrizione competenze</b>	<b>Ambito di applicazione</b>
LM-2 ARCHEOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avanzate competenze scientifiche, teoriche, metodologiche ed operative relative al settore dell'archeologia e della storia dell'arte nelle età preistorica e protostorica, antica e medievale, supportate da conoscenza della storia e delle fonti scritte antiche;</li> <li>• competenze nel settore della gestione, conservazione e restauro del patrimonio archeologico, artistico, documentario e monumentale;</li> </ul>	CONTENITORE/ CONTENUTO
LM-4 ARCHITETTURA E INGEGNERIA EDILE-ARCHITETTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conoscenza approfondita della storia dell'architettura, dell'edilizia, dell'urbanistica, del restauro architettonico e delle altre attività di trasformazione dell'ambiente e del territorio attinenti alle professioni relative all'architettura e all'ingegneria edile-architettura;</li> <li>• conoscenza approfondita degli aspetti teorico scientifici, metodologici ed operativi dell'architettura, dell'edilizia, dell'urbanistica e del restauro architettonico, al fine di poter identificare, formulare e risolvere anche in modo innovativo problemi complessi o che richiedono un approccio interdisciplinare;</li> <li>• conoscenze nel campo dell'organizzazione di imprese e aziende e dell'etica e della deontologia professionale</li> </ul>	CONTENITORE
LM-10 CONSERVAZIONE DEI BENI ARCHITETTONICI E AMBIENTALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conoscenza approfondita degli organismi architettonici complessi di carattere storico, nel loro contesto urbano e territoriale e nel contesto dei sistemi figurativi ad essi contemporanei;</li> <li>• capacità di analisi delle caratteristiche strutturali;</li> <li>• capacità di individuazione delle cause di degrado o dissesto;</li> <li>• programmazione e definizione di interventi atti al consolidamento, alla riabilitazione ed alla valorizzazione e gestione di manufatti e di sistemi storici, urbani e territoriali;</li> <li>• conoscenze nel campo dell'organizzazione aziendale (cultura d'impresa) e dell'etica professionale.</li> </ul>	CONTENITORE
LM-11 CONSERVAZIONE E RESTAURO DEI BENI CULTURALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• recupero, conservazione e restauro dei beni culturali anche in realtà complesse;</li> <li>• metodiche dell'intervento di restauro;</li> <li>• avanzate conoscenze: a) sulle caratteristiche, proprietà e degrado dei materiali che costituiscono il bene culturale; b) sulle applicazioni archeometriche nei diversi campi d'interesse;</li> <li>• elevate competenze nel campo della museologia e/o delle tecniche di conservazione;</li> <li>• approccio interdisciplinare nell'affrontare i complessi problemi scientifici relativi alla conservazione preventiva dei beni culturali</li> </ul>	CONTENITORE
LM-48 PIANIFICAZIONE TERRITORIALE URBANISTICA E AMBIENTALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di interpretare tendenze ed esiti delle trasformazioni della città e del territorio, anche in relazione alle dinamiche ed alle morfologie socioeconomiche;</li> <li>• conoscenze e strumenti per l'interpretazione storica dei processi di stratificazione urbana e territoriale;</li> <li>• capacità di applicare teorie, metodi e tecniche agli atti di pianificazione e progettazione;</li> <li>• specifiche conoscenze dei metodi e delle tecniche di costruzione di piani e progetti per la città, il territorio, il paesaggio e l'ambiente;</li> <li>• capacità di definire strategie per amministrazioni, istituzioni e imprese con riferimento al recupero, alla valorizzazione e alla trasformazione della città, del territorio, del paesaggio e dell'ambiente.</li> </ul>	CONTENUTO / GESTIONE DELLE RETI



LM-49 PROGETTAZIONE E GESTIONE DEI SISTEMI TURISTICI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• saper operare all'interno dei sistemi turistici, in contesti omogenei o integrati;</li> <li>• gestione delle imprese turistiche al fine di integrare le aziende ricettive con i servizi culturali e ambientali;</li> <li>• promozione, commercializzazione e gestione di prodotti turistici, anche con l'ausilio delle nuove tecnologie multimediali;</li> <li>• competenze linguistiche e specialistiche per rapportarsi ai processi di globalizzazione delle attività turistiche o degli eventi culturali a livello internazionale;</li> <li>• progettazione e attuazione interventi intersettoriali e infrastrutturali necessari alla qualificazione dell'offerta turistica, in particolare nelle località impegnate nella valorizzazione dei beni culturali e ambientali con la costituzione e promozione di nuovi prodotti turistici;</li> <li>• programmazione dei progetti di intervento culturale delineati da amministrazioni pubbliche</li> </ul>	CONTENUTO/ GESTIONE DELLE RETI
LM-76 SCIENZE ECONOMICHE PER L'AMBIENTE E LA CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conoscenze in ambito economico, economico-aziendale e sociale integrate con una formazione in ambito tecnico e formale della gestione dell'ambiente naturale e culturale che permetta di analizzare, gestire e progettare processi decisionali di sistemi, istituzioni o aziende fortemente interconnessi con l'ambiente;</li> <li>• analizzare, progettare e utilizzare sistemi informativi e processi decisionali di governo.</li> </ul>	GESTIONE DELLE RETI
LM-89 STORIA DELL'ARTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avanzate competenze sia di carattere storico che metodologico ai fini della ricerca e dell'esegesi critica nelle diverse aree e nei diversi settori cronologici relativi allo sviluppo delle arti (architettura, pittura, scultura, arti applicate) dal Medioevo all'età contemporanea;</li> <li>• conoscenze teoriche e applicate dei problemi della conservazione, gestione, promozione e valorizzazione del patrimonio storico-artistico e delle sue istituzioni;</li> <li>• conoscenze relative alla storia e alla conservazione di un settore artistico determinato</li> </ul>	CONTENUTO
DIPLOMA ACCADEMICO DI SECONDO LIVELLO DI RESTAURATORE DI BENI CULTURALI <sup>5</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• restauro di manufatti prodotti in pietra, marmi, pietre dure e derivati lapidei e minerali fra cui i gessi e gli stucchi. I manufatti sopra descritti possono essere singole produzioni o parte di impianti decorativi e includono tutte le superfici (murali e pavimenti) decorate a mosaico e dipinte (affreschi e altri tipi di pittura che utilizzano il muro e gli intonaci come supporti)</li> </ul>	CONTENITORE

Fonte: Ns. elaborazione. Su dati MIUR.



*Basilica di San Giorgio Maggiore, Venezia.*  
[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/07/Basilica\\_di\\_San\\_Giorgio\\_Maggiore\\_%28Venice%29.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/07/Basilica_di_San_Giorgio_Maggiore_%28Venice%29.jpg). Foto di Didier Descouens.  
 CC BY-SA 3.0  
 L'autore della foto non è in alcun modo responsabile del contenuto dell'articolo.

<sup>5</sup> Le Accademie di Belle Arti rientrano nei percorsi AFAM.



**Tab. 3 - Master di I e II livello attivati nell'A.A. 2014-2015**

<b>Ente proponente</b>	<b>Nome</b>	<b>Livello</b>	<b>Figura professionale in uscita</b>	<b>Ambito di applicazione</b>
LIBERA UNIVERSITÀ MARIA SANTISSIMA ANNUNZIATA	Gestione, progettazione e promozione del patrimonio storico, artistico e culturale dei beni ecclesiastici	I	Operatore culturale, esperto in gestione e valorizzazione del patrimonio culturale, pianificazione di eventi e mostre, esperti di comunicazione culturale, con particolare attenzione al patrimonio culturale ecclesiastico.	CONTENUTO
UNIVERSITÀ BOCCONI	Arts Management and Administration	I	Manager nel campo delle attività culturali ed artistiche.	CONTENUTO/GESTIONE DELLE RETI
UNIVERSITÀ DI UDINE	Valorizzazione turistica dei beni ambientali e culturali	I	Operatore presso musei, enti turistici, aree protette, parchi archeologici.	CONTENUTO
IULM	Management delle risorse artistiche e culturali	I	Manager nel campo delle attività culturali ed artistiche.	CONTENUTO/GESTIONE DELLE RETI
IED	Arts Management	I	Esperto nella pianificazione e gestione di eventi e contenuti artistici e culturali.	CONTENUTO/GESTIONE DELLE RETI
UNIVERSITÀ DI FERRARA	Cultural Management	I	Operatore presso enti culturali pubblici e privati.	CONTENUTO
UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE/ MUSEO DIOCESANO DI MILANO	Museologia, Museografia e Gestione dei Beni Culturali	II	Esperti e professionisti nella gestione dei beni culturali.	CONTENUTO
GRUPPO "IL SOLE 24 ORE"	Economia e Management dei Beni Culturali	II	Manager nell'ambito di organizzazioni pubbliche e private o di grandi aziende nazionali ed internazionali attive nell'ambito artistico e culturale.	CONTENUTO/GESTIONE DELLE RETI
LINK CAMPUS UNIVERSITY	Gestione dei Beni Culturali ed eventi	II	Manager in organizzazioni culturali private e pubbliche e fondazioni, consulente per le istituzioni, curatore di mostre, esperto di comunicazione culturale.	CONTENUTO/GESTIONE DELLE RETI
UNIVERSITÀ ROMA TRE	Management-Promozione - Innovazioni tecnologiche nella gestione dei beni culturali	II	Figure esperte nelle strategie di recupero dei beni culturali a fini collettivi. Il professionista sarà una figura di raccordo tra i soggetti impegnati nel recupero del bene e le istituzioni chiamate a renderlo fruibile dalla comunità.	CONTENITORE
CA' FOSCARI E ESCP EUROPE PARIS	Management dei Beni e delle Attività Culturali / Management des Biens et des Activités Culturels (Doppio titolo)	II	Manager presso organizzazioni culturali, anche nel campo del non profit, oppure presso aziende ed enti non direttamente coinvolti in ambito culturale ma che hanno interesse a portare avanti progetti di promozione e valorizzazione dei beni culturali.	CONTENUTO/GESTIONE DELLE RETI



### *La gestione dei palazzi storici in Italia: i risultati dell'indagine diretta*

Nei mesi scorsi per conoscere il profilo professionale delle persone impegnate nella gestione degli edifici di interesse storico e valutarne il livello di coerenza, ossia la corrispondenza tra competenze professionali e responsabilità gestionali, è stata realizzata un'indagine esplorativa. La ricerca ha visto il coinvolgimento in qualità di testimoni privilegiati, di responsabili della gestione di palazzi e strutture d'interesse storico, perlopiù di natura pubblica, individuati in tutto il territorio italiano. Agli intervistati, dieci in totale, è stato somministrato un questionario semi-strutturato con domande aperte relative al background formativo e professionale, alle competenze gestionali richieste dalla funzione attualmente svolta e, non ultimo, alla coerenza tra il proprio profilo professionale e le attività che rientrano nei propri compiti istituzionali.

La lettura dei dati emersi non fa altro che corroborare uno scenario piuttosto multiforme e decisamente poco lineare, in termini non solo di eterogeneità dei percorsi seguiti, ma anche di competenze possedute che non sempre sono eredità del titolo di studio ottenuto.

**Tab. 4 - Quadro descrittivo degli Historic Building Manager intervistati**

<b>Luogo</b>	<b>Titolo di studio</b>	<b>Altro titolo (eventuale)</b>	<b>Qualifica</b>	<b>Compiti</b>
Lucugnano (Le)	Laurea in Lettere		Direttore responsabile della biblioteca	Gestione ed organizzazione delle attività promosse dalla biblioteca
Tricase (Le)	Laurea in Beni Culturali		Rappresentante di museo	
San Cesario (Le)	Diploma di specializzazione in Storia dell'Arte	Laurea in Lettere	Direttore di museo	Gestione
Gallipoli (Le)	Diploma Istituto Commerciale per il Turismo		Impiegato in un b&b	Accoglienza
Brindisi	Laurea in Architettura		Funzionario tecnico amministrativo (Delega al patrimonio culturale e monumentale)	Pianificazione, project management, supervisione
Salerno	Laurea in Architettura		Architetto responsabile	Conservazione del patrimonio culturale, artistico e monumentale; supervisione
Valva (Sa)	Laurea in fisioterapia	Laurea in scienze motorie	Consigliere comunale	Organizzazione dei contenuti, animazione culturale
Maiori (Sa)	Laurea in scienze politiche		Consigliere comunale	Promozione attività culturali; promozione attività di valorizzazione
Venezia	Laurea Accademia di Belle Arti		Presidente dell'associazione non-profit che promuove le attività culturali all'interno della struttura	Gestione, comunicazione, supervisione, manutenzione
Roma	Dottorato in Geografia		Segretario di un ente culturale	Gestione, comunicazione, pianificazione, supervisione

Fonte: Indagine diretta



Attualmente, a gestire edifici di interesse storico sono perlopiù soggetti dotati di un alto grado d'istruzione: quasi tutti possiedono una laurea o addirittura un titolo superiore (scuola di specializzazione, dottorato o altro corso post-laurea) relativi a Facoltà come Architettura, Beni Culturali, Lettere o Accademia di Belle Arti. Tuttavia, se il possesso di tali titoli di studio sembrerebbe rivestire un'importanza primaria ai fini dell'accesso a determinate posizioni di responsabilità, esso non rappresenta un requisito escludente: ad un percorso di studi tradizionale di livello universitario – che certifica formalmente la padronanza di determinate competenze – si affiancano percorsi di professionalizzazione diversi che, allo stesso modo, permettono di svolgere analoghe mansioni; si pensi, ad esempio, all'impegno profuso in associazioni culturali e di promozione territoriale. Questo aspetto appare particolarmente significativo, in quanto dimostra un esplicito riconoscimento di tutto quel complesso di competenze e conoscenze acquisite attraverso modalità di educazione non formali o esplicitamente informali<sup>6</sup>. Ed invero, non è azzardato – ancorché possa apparire provocatorio – affermare che la maggior parte degli *skill* acquisiti dagli intervistati, soprattutto quelli di carattere amministrativo e gestionale, appartengono proprio a quest'ultima categoria. È altresì significativo che la frase “il mio lavoro l'ho imparato sul campo” tenda a ricorrere piuttosto spesso nel corso delle interviste; segno evidente che chi opera nella gestione degli edifici storici attribuisca più importanza all'esperienza che non ai percorsi formativi, anche quando specificamente rivolti ad accrescere e qualificare le proprie capacità gestionali. Una deficienza evidenziata in forma anche esplicita dagli stessi soggetti intervistati, i quali in più di un'occasione e rivendicando il proprio essere *multitasking*<sup>7</sup>, hanno sottolineato come l'offerta di corsi di formazione e specializzazione loro rivolta non sia pienamente rispondente alle reali esigenze presentate dalla gestione di un palazzo storico; una carenza, questa, che va ad aggiungersi alla confusione del sistema normativo attualmente vigente in materia.

Da quanto evidenziato finora, emerge un quadro estremamente complesso in cui la mancanza di coerenza tra percorso formativo e sbocco professionale viene solitamente risolta dall'intraprendenza dei singoli individui che sopperiscono alle proprie carenze formative e professionali sia attraverso il *learning by doing*, attingendo spesso al patrimonio esperienziale

<sup>6</sup> Per avere un quadro più chiaro di quelle che sono le principali competenze e conoscenze richieste alle figure professionali coinvolte nella gestione del patrimonio culturale e, quindi, anche del built heritage, si rimanda al sito [www.isfol.it](http://www.isfol.it).

<sup>7</sup> Una caratteristica, questa, che rende più labili rispetto al passato le differenze tra le funzioni tradizionali delle principali figure professionali del patrimonio culturale, emergendo una pleora di abilità e competenze comuni che spesso riguardano il management e le attività di promozione (De Magistris R., Il profilo professionale del bibliotecario, in *Le professioni dei beni culturali: affinità, differenze, sviluppi futuri. Atti del Convegno MAB FVG, Trieste, 13 dicembre 2013*, pp. 14-26.



*Palazzo Granafei – Nervegna, Brindisi.*

*[https://it.wikipedia.org/wiki/Palazzo\\_Granafei-Nervegna#/media/File:Palazzogranafei.JPG](https://it.wikipedia.org/wiki/Palazzo_Granafei-Nervegna#/media/File:Palazzogranafei.JPG)  
Foto di Roberto Sernicola. CC BY-SA 3.0.  
L'autore della foto non è in alcun modo responsabile del contenuto dell'articolo.*

e professionale delle persone con cui vengono in contatto (network), sia attraverso percorsi di autoformazione. Ne consegue che il quadro delle esperienze relative alla gestione dei palazzi storici in Italia risulta estremamente variegato e dipendente dagli assetti e dalle configurazioni che le reti territoriali esprimono; tra queste non mancano certamente esempi d'eccellenza, che tuttavia non sono la norma; più spesso, la persistenza di criticità endemiche (mancanza di fondi, poca chiarezza normativa, difficoltà nell'attivazione di efficienti canali di comunicazione con le istituzioni pubbliche, disaffezione della stessa comunità locale, ecc.) rischia di ostacolare i processi virtuosi che scaturirebbero da un'adeguata messa in valore di un patrimonio siffatto, che non può prescindere dalla chiara identificazione degli attori coinvolti.

Si fa pressante, quindi, l'esigenza di elaborare un sistema strutturato ed uniforme di *empowerment*, di cui agenzie di formazione, operatori del settore e *policy maker* sono i principali fautori, attraverso lo scambio di informazioni in merito alle istanze di sviluppo del territorio: in questo modo, non solo l'offerta formativa in materia di gestione di palazzi storici potrà essere programmata in base a progetti condivisi di sviluppo territoriale, ma si presenterebbe l'opportunità di procedere all'adeguato riconoscimento e potenziamento di quel macrocosmo di competenze informali che intervengono nei meccanismi di gestione in maniera altrettanto determinante. La replicabilità di siffatti contesti reticolari, inoltre, si porrebbe quale occasione di confronto reciproco e scambio tra territori. La capacità di fare rete, e cioè di porre l'*asset* al centro di un sistema di relazioni ed interessi funzionali ad un utilizzo intelligente e sostenibile della risorsa, è una questione che impone la riflessione sull'attivazione di determinati stru-



menti d'azione che favoriscano tali processi virtuosi, non ultimo, il *know-how* di chi gestisce il sito: non è azzardato dire che l'*historic building manager* dovrebbe agire come vero e proprio *stakeholder in una rete di stakeholder*, ma ciò non sempre accade. In tutto ciò, non si deve mai dimenticare che, quando si parla di patrimonio culturale, tra i portatori d'interesse figura la comunità locale: ciò implica che una cattiva gestione del palazzo storico la quale – a prescindere dalla sua destinazione d'uso e dall'ente proprietario – risulti poco attenta alla valenza simbolica del sito in questione, provocherà il deterioramento del network, poiché la stessa comunità locale inizierà progressivamente a non riconoscere



*Palazzo Granafei - Nervegna,  
Brindisi. Capitello della  
Colonna Romana.  
[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ca  
pitello\\_colonna\\_brindisi.JPG](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Capitello_colonna_brindisi.JPG)  
Foto di Roberto Sernicola. CC BY-SA 3.0.  
L'autore della foto non è in alcun modo  
responsabile del contenuto dell'articolo.*





il valore immateriale ed intrinseco – e conseguentemente, materiale – del bene stesso.

Quindi, l'implementazione di tali processi di retizzazione è da considerarsi come naturale azione susseguente ad una ritrovata consapevolezza delle potenzialità di sviluppo derivanti da un'adeguata gestione e valorizzazione dei palazzi storici e del patrimonio artistico-culturale in genere.

Proprio questa consapevolezza sembra essere il fattore chiave che ha innescato la riflessione su queste tematiche; c'è da augurarsi che questa costituisca presto una voce primaria dell'agenda politica nazionale ed europea, al fine di promuovere virtuosi ed efficaci processi di cooperazione.

#### **Bibliografia e sitografia**

ALBANESE V., In un bene storico, per un bene storico: il profilo dell'historic building manager, in *Territori della Cultura*, n.19, 2015, pp. 70-77

DE MAGISTRIS R., Il profilo professionale del bibliotecario», in *Le professioni dei beni culturali: affinità, differenze, sviluppi futuri. Atti del Convegno MAB FVG, Trieste, 13 dicembre 2013*, pp. 14-26

INEA, *Beni culturali, una risorsa per lo sviluppo rurale*, workingpaper, Roma, 2001.

POLLICE F., La gestione degli immobili di interesse storico-artistico: spazi per un nuovo profilo professionale, in *Territori della Cultura*, n.19, 2015, pp.62-69.

[www.isfol.it](http://www.isfol.it)

[www.istruzione.it](http://www.istruzione.it)