

SUPPLEMENTI
S

*Verso Il capitale
culturale*

Contributi di Massimo
Montella (1977-2004)

**SPECIALE PER I
10 ANNI
DELLA RIVISTA**

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage



eum

Rivista fondata da Massimo Montella

Musei: gestione e profitto*

Massimo Montella

Quando i musei locali dell'Umbria, nel 1972, vennero trasferiti dalla competenza amministrativa dello Stato a quella della Regione, erano pressoché tutti non solamente chiusi¹, ma proprio abbandonati alla malintesa minorità loro: concettuale e quindi economica. Da molto assuefatti i Comuni, e non unicamente i più piccoli, al potere sostitutivo delle “belle arti” e smesso così l'orgoglio ottocentesco per le glorie municipali, giunto all'apice il canone dell'eccellenza col gusto squisito per isolati campioni di bellezza, lontano ad affermarsi un moderno apprezzamento dei contesti, instradato il turismo di massa lungo le rotte dei viaggiatori romantici e con in mano i soliti *Baedeker*, le sedi dei piccoli musei, come altrove anche in Umbria, si erano fatte pericolanti e gli oggetti in degrado, accantonati in stambugi insani, privi di catalogo e addirittura di inventari e gli inventari, i rari esistenti, invecchiati e precari da non servire.

A impiantare uffici, a formulare leggi, a definire procedure amministrative, ad assumere daccapo in proprio le informazioni minime (ché i relativi archivi

* In *Piccoli musei d'arte in Umbria*, a cura di B. Cirulli, Venezia: Marsilio, 2001, pp. 161-189.

¹ Da un'indagine condotta nel 1990 sulla situazione dei musei italiani «in valori assoluti [...] Perugia risulta al primo posto per il numero dei musei chiusi». Cfr. Primicerio 1992, p. 104.

perfino, nonostante le leggi, mai vennero consegnati dalle soprintendenze), a stabilire rapporti con gli enti locali, a definire obiettivi e programmi, a reperire finanziamenti, a persuadere e a persuadersi del proprio ruolo almeno un po', fra norme incerte e contenziosi continui, e a mettere in opera i progetti iniziali, la Regione impiegò quasi un ventennio. Il primo museo rinacque nel 1990.

Undici anni dopo e altre decine di piccoli musei tipicamente italiani ricostituiti dopo, e adesso normalmente funzionanti, non sembreranno almeno infondate alcune precisazioni sulla situazione presente, alcune sommarie valutazioni dei risultati e alcune distaccate segnalazioni di ciò che manca ancora per arrivare, e come, dove sarebbe doveroso, conveniente davvero e facile perfino. E trentasette anni dopo l'insediamento della "Commissione Franceschini"² e molte celebrazioni dopo intorno al concetto di cultura e di paesaggio che ne uscirono³, trentuno anni dopo le Regioni e molti convegni dopo dedicati a questo evento e a quel che lasciava sperare, ventinove anni dopo uno fra i primi interventi di Bruno Toscano su "musei locali e territorio"⁴, ventisette anni dopo aver richiesto per i beni culturali Andrea Emiliani la "conservazione globale"⁵ e Giovanni Urbani la "conservazione programmata"⁶, ventitré anni dopo il bollettino di "Italia Nostra" con gli scritti di molti sul passaggio allora ritenuto imminente "dal museo civico al museo del territorio"⁷, ventidue anni dopo la disattesa scadenza di legge⁸ per la emanazione delle nuove norme di tutela mancanti tuttora, una ventina di anni dopo un profluvio di parole, di riviste e di libri, alcuni giovevoli molto e troppi bislacchi, sulla economia della cultura⁹, innumerevoli travisamenti e malefatte dopo di giacimenti e petroli culturali e dopo avere anche spesso ascoltato e da gente insospettabile che in Italia sarebbe, a detta per alcuni dell'Unesco e dell'ICOM per altri, il cinquantaottipercento e altre volte il sessanta e più dei beni culturali del mondo, sarà anche ammesso,

² *Per la salvezza dei beni culturali in Italia* 1967.

³ Cfr. Perego 1987, pp. XXIII-XXX.

⁴ Toscano 1972, pp. 16-17.

⁵ Emiliani 1974a.

⁶ Urbani 1976, d'ora in poi Urbani 2000, pp. 103-112.

⁷ Cavallaro 1978, pp. 19-22.

⁸ L'art. 48 del D.P.R. 24 luglio 1977, n. 616, "Attuazione della delega di cui all'art. 1 della legge 22 luglio 1975, n. 382" stabiliva che le competenze delle Regioni in materia di beni culturali avrebbero dovuto essere stabilite a seguito della nuova legge di tutela, per la cui emanazione fissava il termine ultimo del 31 dicembre 1979.

⁹ L'interesse per l'economia della cultura si accese a metà degli anni Ottanta, non anche per mettere a fuoco opportunità economiche e metodi di conservazione, valorizzazione e ordinaria gestione del patrimonio tali che, riducendo i costi e aumentando i benefici, consentissero di poter soddisfare i fabbisogni del patrimonio medesimo, ma unicamente perché la forte recessione di quegli anni spingeva a cercare nuovi settori di domanda per ridurre i livelli di disoccupazione specie giovanile e femminile. Stando questi presupposti, l'attenzione si fermò ai possibili consumi privati di cultura, senza arrivare alla valutazione dei benefici economici di più ampia portata che, anche sotto il profilo occupazionale e imprenditoriale, sarebbero derivati dall'esercizio di una politica di conservazione globale e di valorizzazione sociale di massa dei beni culturali sotto forma di salvaguardia degli equilibri territoriali costitutivi del paesaggio italiano.

ormai, di venire al dunque, dando per conosciute, intese e scremate le tante informazioni propedeutiche che hanno avuto tempi così lunghi per essere infine conosciute, intese e scremate da chi si occupa di questo.

Dunque, adesso, ottobre 2001, in Umbria, decine¹⁰ di musei sono stati ricostituiti in sedi idonee, contano già 30.000 oggetti catalogati scientificamente e 60.000 e più documentati in immagine, dispongono di 48 volumi a stampa di cataloghi sistematici, hanno avuto eseguiti gli interventi conservativi urgenti per le proprie raccolte e centinaia di restauri “a finire”, osservano regolari orari di apertura, impiegano personale appositamente preparato, ricevono un cospicuo numero di persone, vanno dotandosi di guide alla visita delle proprie collezioni e dei luoghi intorno per dare al largo pubblico una reale informazione di storia e di cultura, realizzano periodiche attività espositive e già incardinano alcune proposte itinerarie attraverso più musei, parchi archeologici, chiese, palazzi della regione intera.

Al riguardo, tre semplici considerazioni.

La prima è che questi risultati, trascurandone gli indotti, sono a se stessi bastanti anche sotto il profilo economico, ove la tutela del patrimonio storico e artistico e il funzionamento dei connessi istituti siano intesi quale doveroso investimento di lungo termine per il benessere, le capacità culturali e le conseguenti possibilità di sviluppo della comunità e ineriscano, pertanto, ai fondamentali diritti di cittadinanza relativi a quella categoria dei “beni di merito” il cui soddisfacimento è compito pubblico ineludibile. Questo assunto, la cui validità non è per altro inficiata dall’essere i beni e i servizi culturali altresì oggetto di domanda individuale, potrebbe essere certamente rovesciato, anche nel futuro prossimo, ove federalismo e sussidiarietà venissero applicati per ridurre il *welfare* secondo i principi della nuova economia classica e della scuola di *Public Choice* in particolare, stando ai quali la politica economica è inutile o dannosa. In tal caso, come osserva Paolo Leon¹¹, perdendo l’azione pubblica una giustificazione collettiva, verrebbe anche meno la categoria dei beni di merito e «l’intervento pubblico nel settore culturale, dei beni e delle attività, non avrebbe altra ragion d’essere se non nel rendimento di mercato derivante dallo sfruttamento di tali beni e attività»¹². Fin quando, però, questa

¹⁰ Sono circa settanta in Umbria i musei e le raccolte regolarmente aperti al pubblico (di cui n. 6 statali, n. 11 ecclesiastici e n. 7 privati) e quasi trenta i luoghi di interesse culturale (monumenti, aree archeologiche, ecc.) organizzati e gestiti come musei e normalmente visitabili. A poco meno di trenta ammontano i musei locali, pressoché tutti di proprietà comunale, riaperti a partire dal 1990 secondo criteri conformi agli indirizzi regionali e utilizzando contributi della Regione a totale o parziale ma comunque notevole copertura delle spese. Di questi uno venne inaugurato nel 1990, due nel 1991, quattro nel 1992, due nel 1994, uno nel 1995, cinque nel 1996, tre nel 1997, quattro nel 1998, tre nel 1999, due nel 2000.

¹¹ Leon 1999.

¹² Il settore privato avrebbe allora ragione di sostituirsi a quello pubblico. Ma il privato troverebbe convenienza ad intervenire solo in pochissimi casi. Delle migliaia di musei censiti in Italia, ad esempio, non più di dieci risulterebbero remunerativi: e purché il pubblico sopporti i

evenienza non si verifichi, e fin quando, a rigore, non venga conseguentemente modificato l'ordinamento vigente, e intanto la Costituzione, la natura meritoria dei beni e degli istituti e servizi culturali e i conseguenti obblighi dei pubblici poteri restano bene accertati nel nostro paese sul piano giuridico e su quello sociale e politico. Espressamente lo attestano, per primi, gli articoli 3 e 9 del dettato costituzionale:

è compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese;

«la Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio artistico della Nazione». Difatti, il valore primario di quest'ultima affermazione, sia di specie programmatica o precettiva¹³, è ad ogni modo «insuscettibile di essere subordinato a qualsiasi altro interesse economico»¹⁴ e l'inclusione di entrambe le norme tra i principi fondamentali della repubblica e la forza aggiuntiva del loro «combinato disposto» fanno del nostro uno «Stato di cultura e Stato sociale, ravvisandosi un'autentica funzione di sviluppo nella sua azione»¹⁵. Diversamente, del resto, nemmeno si arriverebbe a comprendere, fra il molto altro, l'attribuzione al demanio, e non semplicemente al patrimonio, dei beni di proprietà pubblica meritevoli di tutela, l'assegnazione preventiva al patrimonio indisponibile di tutti gli oggetti archeologici non ancora reperiti, l'estensione della tutela alle proprietà private per il valore di uso collettivo che vi insiste indipendentemente dai diritti di appartenenza, la definizione di «patrimonio nazionale» data dei beni culturali dal D.P.R. 805¹⁶. Nessun dubbio, insomma, per l'aspetto giuridico, che in Italia sia stato «sancito il diritto-dovere dello Stato ad intervenire sui beni culturali, che si configurano quindi come beni di interesse pubblico»¹⁷, e nessun dubbio, sul versante sociale, economico e politico, che dal dopoguerra, allorché,

costi per la conservazione del patrimonio. In base ai soli rientri di mercato i piccoli musei della specie tipica italiana, come quelli dell'Umbria, verrebbero, dunque, semplicemente abbandonati. Le molto discusse disposizioni della nuova finanziaria circa la concessione ai privati di attività gestionali e di valorizzazione culturale dei musei sono, pertanto, non soltanto opinabili sotto il profilo culturale, giuridico e politico e incompatibili di fatto con l'art. 150 del D.Lgs. 31 marzo 1998, n. 112, «Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59» (essendo semmai applicabili ai soli musei la cui gestione residuasse allo Stato), ma sostanzialmente ingenui e inefficaci, essendo difficile immaginare la ressa di privati in gara per pagare allo Stato la concessione di servizi assai poco lucrosi.

¹³ Campofredano *et al.* 1992.

¹⁴ Immordino 1987, p. 153.

¹⁵ Di Maio 1999, p. 68 e ss.

¹⁶ D.P.R. 3 dicembre 1975, n. 805, «Organizzazione del Ministero per i beni culturali e ambientali».

¹⁷ Di Maio 1999, p. 69.

comprensibilmente, «la sfera dei bisogni post-materiali era generalmente ignorata, quando non trattata con sospetto negli schemi interpretativi del materialismo storico», sia venuto compendosi un rivolgimento tale che «i bisogni post-primari e post-materiali sono emersi come fattori determinanti dell'istanza sociale a scala diffusa, e i beni culturali, in quanto capaci di migliorare la qualità della vita, ne sono tra i principali destinatari»¹⁸.

La seconda considerazione è duplice e scontata, ma trascurata di solito: la finanza pubblica dovrebbe soddisfare appieno il fabbisogno dei beni meritori, bensì il fabbisogno dovrebbe essere massimamente ridotto da comportamenti efficaci ed efficienti, adottando tutte le “buone pratiche” atte a comprimere i costi senza danno per la quantità e la qualità dei risultati attesi; i beni meritori sono di molte specie e onerosi più di quanto la mano pubblica riesca normalmente a sopportare, sicché vige per essi un ordine di priorità, per il quale, al presente, la sanità impegna quasi tutte le risorse disponibili: donde la impossibilità di fatto di provvedere ai beni e ai servizi culturali, ove l'entità degli investimenti occorrenti alla tutela e i disavanzi di gestione degli istituti eccedano la determinata capacità di spesa.

La terza, infine, è che, senza smettere i propri compiti inderogabili, i poteri pubblici possono però agire anche largamente avvalendosi di privati per tutto ciò che non sacrifichi al profitto l'interesse sociale: specialmente, in questi ambiti, la qualità culturale dei servizi.

Quanto compiuto in Umbria è stato infatti possibile grazie al poco consentito finora dalla comunità regionale per ottimizzare l'impiego delle risorse finanziarie e di tutte le competenze scientifiche e tecniche rinvenibili nel settore pubblico e per ridurre i costi unitari mediante economie di scala e ricorrendo ai privati per attività altrove abitualmente assegnate, invece, ad uffici e dipendenti pubblici. Ad esempio, circa il primo aspetto, è stata data esecuzione per lotti funzionali, così da anticipare parte delle remunerazioni previste, a progetti integrati alimentati da fonti finanziarie molteplici e diverse per origine e specie (comunitarie, statali, regionali e di enti locali; ordinarie e straordinarie) e per destinazione (beni culturali, lavori pubblici, ambiente, turismo, formazione professionale, aiuti alle imprese, ecc.) e sono stati sistematicamente coinvolti studiosi universitari e di altri istituti pubblici per l'ordinamento scientifico, l'allestimento espositivo, lo studio e la catalogazione delle raccolte museali e la progettazione di mostre e di altre attività culturali. Le economie di scala sono soprattutto derivate dai servizi di utilità comune assicurati a ciascuno direttamente dalla Regione (catalogazione e documentazione iconografica dei beni; edizione a stampa di cataloghi scientifici, di guide, di dépliant e di analoghe altre pubblicazioni; produzione di audiovisivi e di altri materiali informativi e promozionali su vari supporti; elaborazione di profili professionali e pianificazione delle attività di formazione degli addetti; indirizzi tecnici e

¹⁸ Perego 1987, pp. XXIII-XXX.

amministrativi; assistenza operativa...), dalla unitaria fornitura ai *bookshops* museali di pubblicazioni e di oggettistica e dalle particolari soluzioni adottate a tali fini, dall'esercizio associato di alcune funzioni fra i titolari di musei per acquisire congiuntamente beni e servizi, quale l'affidamento a privati delle minime prestazioni museali (accoglienza e servizi di ingresso, vigilanza, controllo dello stato di conservazione delle strutture e degli oggetti mobili, gestione degli impianti, pulizie), dalla configurazione di profili degli addetti che assommano in un'unica figura le abilità richieste per mansioni usualmente ripartite fra più persone con distinti ruoli professionali. Quanto ai privati, dei quali ci si è avvalsi, oltre che per le esigenze legate alla conservazione del patrimonio, al ripristino delle sedi e alla realizzazione degli allestimenti, anche per la gestione dei servizi museali sopra ricordati e per la produzione, la commercializzazione e la costante fornitura ai musei di opere editoriali a stampa e su altri supporti e di oggettistica, le particolari forme contrattuali adottate sono state economicamente vantaggiose, perché improntate alla cospicua riduzione progressiva degli oneri pubblici con il volgere del tempo e alla stimolazione dello spirito imprenditoriale per effetto di meccanismi di sostanziale incentivazione della quantità e della qualità delle prestazioni.

In ordine a tutto ciò da notare è se non altro che, dovendo contenere i costi entro la effettiva capacità di spesa, non andrebbe però dimenticato che quest'ultima è una variabile fortemente dipendente da molti fattori, il principale dei quali, non risolutivo ma decisamente rilevante, è la opinione di merito e dunque la pressione degli *stakeholders* sugli amministratori pubblici e, qualche volta, sui potenziali sostenitori privati. Una gestione degli istituti culturali, che faccia avvertire quanto più presto e meglio ai cittadini, alle organizzazioni sociali e agli operatori economici i convenienti effetti immateriali e materiali che ne derivano, peserà difatti non poco, se non addirittura sulle prioritarie assegnazioni delle risorse, almeno sulla loro ripartizione fra i diversi fini¹⁹. Questo astratto principio, molto confortato sempre dalle esperienze pratiche, segnala che l'essere il patrimonio e gli istituti culturali anzitutto meritori e a domanda pubblica non impedisce né sconsiglia di usarne per vantaggi occupazionali e di reddito. È anzi ben noto che la conservazione del patrimonio e la gestione dei servizi culturali sono sia *labour intensive* direttamente per il settore pubblico e indirettamente per quello privato, sia notevoli fattori di mercato per la domanda di beni e servizi che indirizzano alle aziende e con effetti moltiplicativi verso diversi comparti economici. Gli esiti occupazionali, l'induzione di nuove imprese e il potenziamento delle esistenti, l'incentivazione e la migliore distribuzione spaziale e temporale dei flussi turistici, l'incremento del numero, della qualità e del volume di affari delle strutture alberghiere, degli esercizi di ristorazione e di tutte le attività commerciali connesse vanno guardati, dunque, come risultati positivi

¹⁹ È da credere che la sopravvivenza di molti musei riaperti in questi anni sia adesso fortemente voluta nelle piccole città soprattutto dagli albergatori, ristoratori e commercianti locali.

in se stessi e come condizione decisamente favorevole per ottenere di accrescere le risorse pubbliche e private indirizzate alla salvaguardia e alla valorizzazione del patrimonio e al funzionamento degli istituti culturali.

Bene, allora, che i musei umbri partecipino²⁰ del graduale processo di organizzazione di un sistema regionale funzionalmente unitario, continuo ad oggi oltre settanta addetti nelle attività interne di base, impegnino centinaia di studiosi, in gran parte giovanissimi, in lavori di studio, ricerca, catalogazione, pubblicazioni, mostre e simili altre attività temporanee ma costantemente ricorrenti, abbiano concorso alla nascita e allo sviluppo di numerose società nei settori del restauro, della documentazione iconografica, degli allestimenti espositivi, dell'editoria e della gestione di servizi museali ormai operanti ben oltre i confini regionali e non raramente assurte ai maggiori livelli nazionali; e bene, in aggiunta, che in tutti gli abitati di appartenenza, specie nei minori, si osservi adesso una più attenta cura dei luoghi urbani e un cospicuo incremento di alberghi, ristoranti ed esercizi commerciali di qualità crescente e non per incolta imitazione di modelli internazionalmente anonimi, ma in accordo con l'ambiente, i prodotti e le consuetudini del posto.

Per ridurre i disavanzi di gestione, i musei debbono, dunque, prioritariamente affidarsi al contenimento dei costi unitari e all'aumento delle dotazioni finanziarie ad essi assegnabili. Ma nemmeno possono disinteressarsi degli introiti da biglietti e servizi aggiuntivi. Ed è un fiorire, per questo, di studi di marketing, dai quali, ignorando suggerimenti scriterati, come i visitatori scambiati per *customer* e i musei per imbonitori di merci in concorrenza fra loro, c'è modo di trarre indicazioni opportune. Non che manchino ragioni a sostegno dell'ingresso gratuito: che il museo è un servizio sociale e che in una società opulenta anche la domanda individuale di cultura andrebbe riconosciuta appieno fra i diritti di cittadinanza e che in un sistema fiscale progressivo il corrispettivo dovuto per questi consumi deve ritenersi soddisfatto con il pagamento dell'imposta; e forse anche si potrebbe osservare che i proventi mancati per il libero accesso verrebbero probabilmente compensati da entrate maggiori dei servizi aggiuntivi. La diffusa necessità di fatto autorizza, però, giudizi diversi: che il costo imposto ai consumi di cultura non può essere totalmente rinunciato, ma solo contenuto, specie consentendo esenzioni e riduzioni mirate, e compensato, piuttosto, con ottimi servizi; che il nostro sistema fiscale non è perfettamente progressivo; che, «se l'intervento pubblico è giustificato dalla natura di merito di beni di mercato»²¹, la cultura è, però, dal punto di vista economico, un bene misto di utilità pubbliche e private, sicché è lecito distinguere fra il fondamentale diritto civico alla conoscenza e alla qualità della vita e, di contro, il beneficio decisamente accessorio del grazioso diletto, rispetto al quale elevare al possibile

²⁰ I musei locali aderenti sostanzialmente al sistema regionale sono ventuno. I nuovi occupati nei servizi interni sono settantaquattro.

²¹ Leon 1999, p. 145.

il ricavo dalla domanda pagante giova davvero ad «evitare che l'intervento pubblico per la natura meritoria dei beni e delle attività finisca per sussidiare la domanda individuale»²². In questa prospettiva i più alti ricavi, indicando un maggior numero di visitatori, vanno dunque presi a probante misura, ancorché parziale, del grado stesso di riuscita della funzione sociale del museo e valutati come risultato commendevole per il contenimento dei disavanzi di gestione e come doverosa realizzazione di una prima «possibilità, da parte del settore dei beni culturali, di rientrare in possesso di una quota del reddito che esso stesso produce», giacché, «date le ristrettezze [...] del bilancio pubblico, si può ritenere che un aumento della capacità non solo di produrre reddito per la collettività, ma anche di guadagnare per se stesso, possa contribuire a migliorare le prospettive del settore»²³.

Quando plausibili, tuttavia, le ricette degli economisti d'azienda per attrarre persone nei musei calzano quasi soltanto ai grandi stabilimenti d'oltralpe. Da noi, nei centri minori, e dunque quasi sempre, sarebbe, ad esempio, economicamente assurdo e culturalmente pregiudizievole aprire ristoranti interni anziché promuovere i buoni servizi delle trattorie del posto; da noi, dove i musei e le città si corrispondono, è il volto urbano ad incidere per primo sulle impressioni del pubblico; da noi, dove i musei sono piccoli e locali, pubblicazioni e oggetti nei *bookshops* non possono essere in quantità eccessiva né di specie generica e comune. Molto semplicemente, perciò, in Umbria il marketing museale punta quasi tutto sulla qualità anche formale degli ambienti, degli allestimenti, dei servizi, delle pubblicazioni e dell'oggettistica, volendo che non sembrino mai paesanamente abborracciati, su un *merchandising* specifico e assai contenuto, per non svilire il peculiare valore aggiunto del museo come luogo di cultura, e, massimamente, sulla bontà dell'accoglienza e sull'ampiezza dell'offerta culturale²⁴. Nel preparare gli addetti molto, infatti, si è insistito su come ricevere il pubblico; l'attenzione dei gestori è costantemente richiamata sulla cura degli ambienti interni ed esterni ai musei; i materiali in vendita nei *bookshops* hanno una gamma limitata e un pregio merceologico ottimale, garantito dall'aver scelto per essi i fornitori migliori; la connessione in rete degli istituti di diverse città poggia non tanto sul meccanico effetto dei biglietti d'ingresso cumulativi o di altri simili e pur opportuni espedienti, ma sulla disponibilità di materiali illustrativi e di proposte itinerarie che portano le raccolte di un museo a completarsi in quelle del museo successivo e ad intrecciare così per il visitatore un complesso tessuto informativo esteso anche ai beni culturali del paesaggio circostante: giacché

²² Ivi, p. 143.

²³ Causi 1986, p. 181.

²⁴ Normalmente, per soddisfare sempre meglio le aspettative del pubblico, ma anche, ad alcuni riguardi, per modificarne l'orientamento, nei musei locali dell'Umbria viene proposta ai visitatori la compilazione di un questionario con cui esplicitare, fra l'altro, le proprie caratteristiche, le motivazioni che li hanno condotti nel museo, il grado e le ragioni della soddisfazione o della insoddisfazione provata.

«l'Umbria è un po' fatta come il gioco dell'oca: un percorso obbligato con tante caselle, e lì ci si ferma e là si torna indietro»²⁵.

La quantità, dunque, dell'offerta culturale: integrando i musei coi musei e i musei con il paesaggio intorno, superando il recinto del museo, esponendo e illustrando le collezioni nella consapevolezza che proprio il museo italiano, e quasi solo il museo italiano, per come è nato e per quanto vi ha trovato rifugio, è «episodio rilevante di un racconto che continua nella città e nel territorio»²⁶ in «una sorta di gioco dal meno al più, dal presente all'assente, dal conservato al perduto»²⁷.

La quantità, dunque; e la qualità per altro: qualità di notizie molteplici, certe e comprensibili sulle cause, sulle vicende, sulle modificazioni d'uso, di significato e di forma e sull'aspetto attuale di oggetti, complessi e contesti, «sgombrando il campo dalle usuali chiacchiere della pleora di infelici interpreti del patrimonio nati dalle agenzie turistiche o dalle iniziative filantropico-didattiche»²⁸, attentamente evitando le «solite chiacchiere sull'arte»²⁹ che ripetono i vuoti adagi di sempre, fingendo emozioni esclusive per adepti, accreditando capolavori improbabili, sconcertando e allontanando i più. Perciò la scelta, in Umbria, di unitarie collane regionali non solo per i cataloghi scientifici, bensì anche per una linea di dépliant³⁰ e di guide³¹ per la visita di musei, città e altri luoghi della regione improntata a quest'ampia intenzione informativa: e senza inibire, con questo, l'ovvia facoltà dei singoli istituti di realizzare o promuovere e proporre in sovrappiù, sotto la responsabilità propria, opere analoghe o aggiuntive di autori ed editori diversi e con approcci alternativi, ma, intanto, per fornire ad essi quelle fondamentali pubblicazioni di cui erano finora assolutamente privi e volendo poi accompagnare alla libertà di ciascuno, e alla convenienza grande di manifestare pienamente le peculiari identità individuali, il simultaneo diritto e dovere della Regione di esprimere per l'insieme una riconoscibile politica sociale della cultura mediante strumenti cognitivi per i quali, secondo il dettato costituzionale, i beni culturali possano essere efficacemente agiti come “beni di fruizione”, e di larga fruizione, e non soltanto come “beni di appartenenza”.

E il racconto che inizia nei musei è anche fatto di mostre, la cui qualità già è

²⁵ Brandi 1986, p. 17.

²⁶ Toscano, Montella 1999, p. 7.

²⁷ «Il 'continente pinacoteca' è solo apparente, presto scopriremo che è un arcipelago di piccole isole di conservato e cercheremo una vasta terra ferma nella città. Ma il gioco riuscirà solo in parte, perché dovremo arrenderci all'evidenza che anche la città è 'insulare' e così saremo costretti a tentare nuovi rimandi, ad aprirci a traguardi di raggio più ampio» (Toscano 1999, p. 13).

²⁸ Emiliani 1974b, p. 56.

²⁹ Bernhard 1992, p. 13.

³⁰ È stata fin qui pubblicata a cura della Regione una prima serie di 22 dépliant dedicati ad altrettanti musei e raccolte locali, riuniti in cofanetto e corredati da un sintetico testo circa le origini, le vicende e l'attuale organizzazione in sistema dei musei umbri: *Musei in Umbria* 2000.

³¹ Nell'apposita collana di *Guide alle città, ai musei e ai luoghi dell'Umbria* sono già stati pubblicati i due prototipi relativi alle città e ai musei: Montella 1993; Toscano, Montella 1999.

nella scelta del tema: nell'attinenza al luogo. La domanda pagante, fosse questo un normale settore di mercato, spingerebbe facilmente altrove. Ma il museo negherebbe se stesso, annullerebbe il valore suo proprio, se rinunciasse a costruire la propria domanda culturale in relazione agli specifici oggetti che possiede e alle storie che essi significano, se allettasse il pubblico con esposizioni di argomento esotico o puntando sull'evento d'eccezione, sul facile richiamo di estranei artisti di gran fama. La politica espositiva deve essere sistematica e continuativa, quale parte integrante della più generale politica culturale del museo tesa a conseguire man mano la maggiore comprensione e conoscenza del patrimonio e delle vicende locali. Se mossa, invece, da pure motivazioni spettacolari o di cassetta, il risultato, fosse anche cospicuo nell'immediato e in moneta sonante, sarebbe comunque deleterio in breve tempo e dal lato economico stesso³².

Ben venga, dunque, ogni promozione, anche marcatamente commerciale, che non appanni il carattere peculiare dei musei locali. Campagne pubblicitarie, segnaletica, comodità interne e servizi "aggiuntivi" di ogni sorta, confortevoli luoghi di sosta e di incontro già negli spazi verdi annessi a molte sedi museali e perfino i più esteriori espedienti sperimentati nel recente sforzo di adeguamento internazionale degli istituti italiani, allo scopo di aumentare rapidamente il numero dei visitatori e così risolvere i problemi finanziari, possono risultare durevolmente produttori sotto il profilo economico e culturale, a condizione, però, di saper poi suscitare l'effettivo interesse del pubblico guadagnato in tal modo. E ci si accorge, allora, che, per incrementare non fittiziamente la domanda, per fidelizzare, come si è soliti dire, il pubblico già avvicinato e per raggiungere i potenziali visitatori restanti, occorre, infine, assicurare a tutti la possibilità di cogliere i molteplici e anche riposti significati di quanto s'incontra nel museo. E nuovamente si tratta di un compito pubblico primario, ovviamente pertinente alla scuola, ma non meno essenziale per le finalità degli istituti di cultura. Del resto, il valore sociale ed economico di un patrimonio per di più indisponibile, come sono, in Italia, i beni culturali riconosciuti per legge, è di specie tipicamente aggiuntiva: unicamente consiste nelle possibilità di utilizzo e unicamente, dunque, è raggiungibile per via di gestione: e in misura maggiore quanto migliore è la gestione medesima. Se ci si occupa unicamente della tutela patrimoniale, se si guarda alle attività di gestione e di valorizzazione come a un effetto secondario e facoltativo, per il quale basti rendere fisicamente accessibili i beni culturali e, nel caso dei musei, provvedere ad un soddisfacente orario di apertura, ecco allora che si perde la corretta nozione di museo come servizio sociale e, con essa, la possibilità stessa di conseguire una gestione efficace,

³² La politica espositiva sostenuta dalla Regione è tesa a valorizzare il patrimonio locale aumentandone la conoscenza e derivando da ogni iniziativa un'aggiuntiva e duratura proposta di visita. Fra le mostre rispondenti a questi intenti sono da ricordare almeno quelle dedicate nel 1982 a Francesco d'Assisi e alla diffusione del francescanesimo, gli itinerari illustrati relativi, nel 1983, alla pittura in Umbria fra il 1480 e il 1540 e, nel 2001, alle immagini e storie di santi fra territorio e musei, l'esposizione inerente alla scrittura etrusca realizzata nel 1985 e quella sui gruppi lignei di deposizione fra XIII e XIV secolo allestita nel 1999 nel piccolo museo civico di Montone.

efficiente e ad ogni riguardo profittevole. Spetta dunque ai pubblici poteri, per il patrimonio almeno ad essi immediatamente affidato, di agire non solo dal lato della “offerta”, curando la conservazione e la visibilità degli oggetti, ma anche da quello della “domanda”, mediante l’ottimale esercizio delle funzioni volte allo sviluppo culturale degli individui e della comunità. Agli investimenti per la tutela deve perciò accompagnarsi altrettanto impegno per rendere non solo fisicamente ma anche intellettualmente accessibili al pubblico i beni di cultura: impegno di moralità pubblica, giacché la qualità intrinseca dei servizi e dei materiali informativi e gli alti costi richiesti per le propedeutiche attività di studio e di ricerca a ciò necessarie non possono essere certamente rimessi alle ovvie logiche speculative di soggetti privati, e impegno finanziario, per non compromettere la stessa giustificazione economica della spesa indirizzata alla conservazione del patrimonio e all’impianto degli istituti culturali, che, in mancanza di un’ampia domanda di uso, patirebbero rapidamente un rinnovato degrado: «un’opera di restauro, accompagnata da un adeguato lancio pubblicitario, diventa fonte di entrate monetarie [...] e, accompagnata da una adeguata politica culturale, darà luogo a benefici di carattere collettivo di lungo periodo, che renderanno assai più favorevole il rapporto fra benefici e costi»³³.

In considerazione di tutto ciò, assumono dunque cospicua importanza il numero assoluto e il costante incremento dei visitatori avuti in questi anni nei musei locali³⁴, dei turisti giunti anche nei piccoli centri in cui questi musei hanno preso a funzionare e della durata del loro soggiorno, degli incassi e dei molto contenuti e sempre decrescenti disavanzi³⁵ rilevati nonostante la limitatissima quantità del *merchandising* e dei servizi a pagamento attivati finora.

³³ Graziani 1990.

³⁴ Nei soli musei sostanzialmente aderenti alla organizzazione in sistema, nell’arco di un decennio i visitatori paganti sono passati (anche per effetto dello stesso incremento progressivo del numero dei musei aperti) da 148.403 a 494.062 (dopo aver superato le 500.000 unità nei nove mesi del 1997 precedenti il terremoto, si ebbe nell’anno successivo una fortissima riduzione e, dal 1999, una consistente ripresa).

³⁵ Relativamente agli stessi musei e allo stesso periodo di tempo considerati nella nota precedente, l’andamento degli introiti da biglietti e da *bookshops* e dei contributi erogati dalla regione per sopperire a circa il 50% dei disavanzi gestionali registrati dai singoli musei (attivi sono risultati soltanto i musei comunali di Gubbio, Assisi e Perugia) è il seguente (in migliaia di lire): 1990, introito di L. 446.403, contributo regionale L. 140.000; 1991, introito di L. 802.560, contributo regionale L. 140.000; 1992, introito di L. 1.101.468, contributo regionale L. 120.000; 1993, introito di L. 1.150.000, contributo regionale L. 111.000; 1994, introito di L. 1.784.856, contributo regionale L. 112.000; 1995, introito di L. 2.200.000, contributo regionale L. 117.000; 1996, introito di L. 2.400.828, contributo regionale L. 202.800; 1997, introito di L. 2.500.000, contributo regionale L. 243.000; 1998, introito di L. 1.460.560, contributo regionale L. 243.000; 1999, introito di L. 1.942.394, contributo regionale L. 263.500; 2000, introito di L. 2.100.664, contributo regionale L. 256.000. In un decennio, dunque, computando anche gli utili dei musei di Gubbio, Assisi e Perugia, i musei locali qui considerati hanno avuto introiti per oltre 21 miliardi di lire, ai quali, per pareggiare i costi di funzionamento ordinario, sono stati aggiunti circa 2 miliardi dalla Regione e altrettanto dai titolari dei musei medesimi. Al riguardo cfr. Centro Studi TCI 1985 e 2000; Bagdadli 1997.

Da notare, allora, che, se questo è stato possibile in Umbria, dove i bilanci della regione e degli enti locali sono fra i più ridotti in assoluto e i finanziamenti comunitari inferiori comunque ai valori medi nazionali e la pratica delle sponsorizzazioni irrilevante e le stesse fondazioni bancarie non particolarmente ricche né sopra tutte propense a intendere l'opportunità di investire in istituti e servizi culturali permanenti, anzi che in eventi momentanei³⁶, almeno questo stesso avrebbe dovuto verificarsi ovunque: e ai cittadini ne andrebbe dato conto.

Nondimeno gli obiettivi ultimi della vigente legge umbra³⁷, quanto all'organizzazione di un "sistema museale regionale integrato e funzionalmente unitario" mediante cui condurre "un'organica azione di identificazione, catalogazione, conservazione e valorizzazione culturale, sociale ed economica dell'intero patrimonio culturale e ambientale della regione", appaiono ancora decisamente lontani, mentre i buoni traguardi raggiunti sono alquanto inferiori a ciò che pure sarebbe stato possibile e per se stessi incompleti e pericolosamente precari. È vero che l'attività procede e, in particolare, che altri musei stanno per essere ricostituiti, che quelli colpiti dal terremoto del 1997 torneranno presto a funzionare e che ulteriori cataloghi e guide sono in via di produzione. Ma troppi presumono che il lavoro sia concluso all'atto stesso della riapertura dei musei e che, da quel momento, tutto possa farsi facilmente, non dovendo preoccuparsi d'altro che di garantire regolari orari di visita. Perciò la configurazione istituzionale dei musei singoli e delle loro aggregazioni e l'adozione di conformi statuti, regolamenti e documenti contabili, la ordinaria manutenzione degli impianti e delle strutture, il costante aggiornamento e la incentivazione professionale e il vigile controllo degli addetti, l'organizzazione dei servizi di pronto intervento, la studiata qualità delle attività didattiche, la produzione e la commercializzazione di un'oggettistica di pregio apposta concepita per i musei dell'Umbria, la meditata pianificazione delle iniziative promozionali, il graduale ma ininterrotto incremento delle dotazioni e delle prestazioni di ogni genere, partendo dalla definizione di profili professionali rispondenti davvero alle nuove abilità richieste per il personale direttivo e dalla previsione di confacenti programmi di formazione *post lauream* e di opportune modalità di reclutamento, sono sembrati, ai più, impegni rinunciabili forse, a lungo dilazionabili certamente.

A tutto questo e alla realizzazione dei "musei per le città" contemplati dai piani regionali e a molto altro ancora si dovrebbe, dunque, provvedere urgentemente adesso, per non rinunciare ai cospicui progressi e ai tanto maggiori benefici a portata di mano e per interrompere sul principio le già percepibili avvisaglie del rinascente degrado.

³⁶ In effetti la "contabilità sociale", il "sistema valoriale" delle banche umbre parrebbero ancora meritevoli di notevole ampliamento.

³⁷ L.R. 3 maggio 1990, n. 35, "Norme in materia di musei degli Enti locali e di interesse locale".

La stagione parrebbe propizia. I notevoli risultati ottenuti, benché manchevoli molto, e la buona fama venutane all'Umbria dovrebbero persuadere a proseguire. Anche dovrebbero giovare la riforma costituzionale recente e la insolita fortuna attuale dell'idea federalista e del concetto di sussidiarietà. Decisive dovrebbero essere le nuove norme³⁸, che, mirando ad una più ampia e incisiva applicazione della L. 142/90³⁹ al fine della maggiore efficacia e qualità di governo degli enti locali, affermano la prioritaria necessità di organizzazioni sistemiche e, dunque, di forme di gestione a rete che permettano ai comuni di piccole e medie dimensioni di non perdere la propria specificità e di riuscire, però, a dotarsi di strumenti adeguati. Obbligatorie, in un Paese di diritto, dovrebbero essere le disposizioni del D.Lgs. 112/98: «i Comuni esercitano le funzioni in forma associata»; le regioni debbono attivare «appositi strumenti di incentivazione per favorire l'esercizio associato delle funzioni»; nell'assegnare compiti agli enti locali va fatta eccezione per le «funzioni che richiedono l'unitario esercizio a livello regionale». Di enorme aiuto dovrebbe essere la migliorata normativa in materia di programmazione negoziata. Ben impiegate potrebbero essere la facoltà di costituire o partecipare ad associazioni, fondazioni o società concessa dal D.Lgs. 368/1998⁴⁰ al Ministero per i beni e le attività culturali e la possibilità per la chiesa cattolica, ancora ad opera del D.Lgs. 112/98, di concorrere alle attività di programmazione a livello regionale⁴¹.

Ma più ancora si attende dall'applicazione dell'art. 150 dello stesso D.Lgs. 112/98, che prevede il trasferimento in gestione agli enti territoriali dei musei e di «altri beni culturali statali» e l'adozione dei «criteri tecnico-scientifici» e degli «standard minimi da osservare nell'esercizio delle attività trasferite». In effetti, ove regioni ed enti locali fossero sul serio interessati ad assumere queste ulteriori responsabilità, che, ad ogni riguardo, e specialmente per i parchi e per le aree archeologiche di ampia estensione, servirebbero non poco ad una più organica politica sia culturale che turistica e di complessivo sviluppo economico dei territori, il condizionare i trasferimenti al preventivo accertamento dell'affidabilità dei destinatari richiederebbe a questi la puntuale elaborazione di progetti di organizzazione e di funzionamento degli istituti, la cui validità sarebbe appunto oggettivamente verificabile alla luce degli «standard minimi», e spingerebbe pertanto le regioni ad assumere pienamente il proprio ruolo di promozione e di coordinamento del complessivo sistema di governo delle autonomie e gli enti locali ad acquisire immediatamente una congrua consapevolezza di merito delle esigenze e delle soluzioni possibili e a procurare un rapido e deciso innalzamento delle proprie capacità operative.

³⁸ L. 3 agosto 1999, n. 265, «Disposizioni in materia di autonomia e ordinamento degli enti locali, nonché modifiche alla legge 8 giugno 1990, n. 142»; D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, «Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali».

³⁹ L. 8 giugno 1990, n. 142, «Ordinamento delle autonomie locali».

⁴⁰ D.Lgs. 20 ottobre 1998, n. 368, «Istituzione del Ministero per i beni e le attività culturali, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59».

⁴¹ Cfr. Petrarola 1999; Bobbio 1999.

La portata del decreto ministeriale dello scorso 10 maggio, con cui è stato emanato l'“Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei”⁴², supera, per altro, il limitato ambito dei beni statali suscettibili di trasferimento. Subito essendo emerso, infatti, che, fissati i livelli delle dotazioni e delle prestazioni obbligatori per i musei statali dati in gestione agli enti territoriali, non sarebbe stato lecito far meno per gli altri musei già spettanti alle autonomie o mantenuti all'amministrazione diretta dello stato, regioni ed enti locali hanno preventivamente condiviso e assunto per sé i contenuti del provvedimento ministeriale. L'introduzione nella normativa italiana del concetto di “standard minimi” di gestione e la connessa adozione di un atto di generale indirizzo scientifico, tecnico e amministrativo per la prima volta congiuntamente redatto da stato, regioni ed enti locali possono quindi portare presto e concretamente, in ogni parte d'Italia, esiti da tempo invocati e normalmente delusi⁴³, e specie perché, a detta di tutti, «l'adozione degli standard in termini di ‘vincoli di gestione’, [...] di ‘requisiti minimi’» è volta a «favorire la definizione di un preciso quadro di obiettivi programmatici [...], così da orientare l'attuazione di un efficace piano di sviluppo, con tempi, risorse e risultati controllabili»⁴⁴ relativamente a ciascuno degli otto ambiti funzionali in cui sono stati ripartiti i molteplici obiettivi e aspetti della organizzazione e della gestione dei nostri musei: status giuridico, finanze, strutture, personale, sicurezza, gestione delle collezioni, rapporti con il pubblico e relativi servizi, rapporti con il territorio. Perciò, e per il fatto che l'accettazione di comuni e circostanziati parametri valutativi comporta anche l'attivazione di organi di vigilanza e di controllo e di ufficiali forme di accreditamento, dovrebbe porsi finalmente rimedio all'ostacolo più grave incontrato finora: la possibilità dei gestori di nascondere a sé e agli altri le mancanze anche gravi dei loro istituti e le inadempienze proprie e di mistificare con altisonanti argomenti miopi ripulse delle forme di cooperazione e di esternalizzazione necessarie ad assicurare servizi adeguati. Dal prossimo futuro la reale condizione e le prioritarie esigenze dei singoli musei e della loro organizzazione in sistema su scala regionale e subregionale potrebbero essere, dunque, esattamente riconosciute, l'operato dei soggetti preposti potrebbe essere misurato con indicatori certi e, le definizioni nominali degli interventi per cui si chiedono finanziamenti dovendo essere oggettivamente comprovate dal rispetto dei relativi standard, la spesa pubblica potrebbe farsi oculata e producente appieno.

⁴² Pubblicato nel supplemento ordinario della “Gazzetta Ufficiale” del 19 ottobre 2001, n. 244.

⁴³ Il “gruppo di lavoro per l'elaborazione delle proposte ai fini della definizione degli standard”, costituito con D.M. 25 luglio 2000, comprendeva esperti del ministero (Cristina Acidini, Maria Luisa Polichetti, Giuseppe Proietti e Alma Maria Tantillo), delle regioni (Massimo Montella e Pietro Petrarola), delle province (Roberto Piperno) e dei comuni (Daniele Jallà ed Elisa Tittoni), nonché Marco Filippi del Politecnico di Torino e il generale Roberto Conforti del Nucleo Carabinieri Tutela Patrimonio Artistico.

⁴⁴ Conferenza delle Regioni, *Standard per i musei italiani*, Bologna 28 settembre 1999. Redatto da un gruppo di lavoro avviato nel marzo del 1999 d'intesa con ANCI e UPI e con la partecipazione del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, del Comitato Italiano dell'ICOM e dell'ANMLI.

Non avverrà, però, in modo automatico. Gli standard elaborati a livello nazionale non contemplanò, se non raramente, norme di dettaglio e rigide formule applicative. Fissano in modo circostanziato indirizzi e criteri ineludibili di carattere per lo più generale: per i bilanci, ad esempio, o per documenti contabili diversi, che non potranno mancare, se si vuole riconosciuta la qualifica di museo, e nei quali bisognerà che figurino alcune voci di spesa, come per la manutenzione ordinaria degli impianti, benché lasciando a ciascuno la visibile responsabilità di stabilire il quanto; per la sicurezza, in ordine alla quale accade oltre al resto che cervellotici indici numerici osservati finora lascino giustamente posto a norme comportamentali e a processi di autovalutazione più efficaci e in aggiunta tali da contribuire non poco a che il quotidiano lavoro degli addetti assuma più dignitosa e percepibile sostanza professionale; per il personale, per il quale si danno indicazioni che favoriscono la organizzazione in sistema dei musei minori e pongono in rilievo le abilità professionali occorrenti nella stagione attuale, anziché i desueti profili impiegatizi, con conseguenze probabilmente rapide e profonde tanto per la buona conduzione dei musei, e nel rispetto perfino delle più contenute compatibilità economiche, quanto per correggere l'improvvido sistema formativo invalso in questi anni anche in ambito universitario e non soltanto altrove.

Nel rispetto di questi presupposti, regione per regione, a precisa misura della situazione, delle risorse e delle ambizioni proprie, andranno quindi precisati autonomamente i convenienti livelli minimi delle dotazioni e delle prestazioni per i musei singoli e per le loro organizzazioni d'insieme e definiti tempi e modi del loro graduale incremento: distinguendo, intanto, le raccolte dai musei e indicando quelli fra questi anche deputati a funzioni di conservazione e valorizzazione dei beni culturali del territorio circostante; fissando, quindi, gli obiettivi ultimi pertinenti a ciascuna di tali tipologie; indicando le macroazioni occorrenti a conseguirli; elencando la catena del valore delle specifiche e minuziose attività che vi concorrono e, per ciascuna di esse, prescrivendo infine puntuali standard strumentali e applicativi.

Non potendo sottrarsi a questo impegno, a pena del disconoscimento della idoneità dei propri musei che verrebbe sentenziato dagli organismi nazionali di controllo e conosciuto dalla pubblica opinione, e volendo difendere, magari, l'ottimo credito guadagnato finora, la regione, gli enti locali e tutti gli altri titolari dei musei pubblici, ecclesiastici e privati dell'Umbria metteranno per forza più vigile attenzione ai tanti benefici possibili di una politica culturale non rinunciataria e, superando annosi e pigri pregiudizi, riconosceranno, pertanto, l'assoluta utilità funzionale e le irrinunciabili economie di scala dipendenti dalla disponibilità di comuni servizi e dall'attivazione di una larga cooperazione rispettosa delle individuali identità. Un'agile agenzia, ad esempio, che supporti il lavoro di ciascuno per i tanti adempimenti tecnici, amministrativi e commerciali richiesti, come per gli statuti e per i regolamenti, per i bilanci e per altri possibili documenti contabili, per i capitolati di gara per la fornitura dei particolari

materiali e servizi necessari ai musei, per la manutenzione ordinaria di strutture, arredi e impianti, per la organizzazione degli interventi d'urgenza, per le attività promozionali su ampia scala territoriale e, a ben vedere, per molto altro ancora, e che faciliti il rapporto fra enti pubblici e privati e il coinvolgimento stabile e diretto di fondazioni bancarie e di altri possibili partner, risulterà facilmente indispensabile. Anche la individuazione dei giusti ambiti delle aggregazioni territoriali per l'esercizio associato delle funzioni discenderà, oltre ogni disputa bizantina, dalla comune constatazione dei concreti vincoli di gestione: essendosi accorti, ad esempio, che in un singolo museo il punto di pareggio fra i costi e i ricavi dei servizi al pubblico si situa intorno ai duecentomila visitatori. Gli stessi rapporti con le imprese private, per la fornitura di quali servizi, per la concessione di quali attività e con quali clausole contrattuali atte a garantire la salvaguardia del pubblico interesse, potranno essere stabiliti senza i rischiosi equivoci alimentati dalla nuova legge finanziaria: ricercando, da un lato, la partecipazione diretta negli organismi gestionali delle fondazioni bancarie e di altri possibili finanziatori ed evitando, dall'altro, di contrapporre amministrazione pubblica e imprese in nome dell'apparente «separatezza fra 'valore in sé', e cioè valore culturale, e 'valore sociale', e cioè valore che tiene conto dei molteplici benefici d'uso»⁴⁵. Stabilite, infatti, le attività per le quali l'intervento pubblico è da considerare insostituibile così per la tutela del patrimonio che per l'offerta dei prodotti culturali che toccano i fondamentali diritti di «cittadinanza culturale», sarà ben riconoscibile un ulteriore vastissimo spazio di valorizzazione e promozione dei beni, «nel quale l'intervento pubblico può benissimo convivere ed anzi deve coordinarsi con quello privato» anche lasciando a questo ampi margini di autonomia, giacché «nel settore della cultura è essenziale disporre di ampie opportunità di scelta e di iniziativa: non c'è cultura senza pluralismo»⁴⁶.

Ma saranno le abilità professionali e le modalità di impiego del personale con funzioni direttive a condizionare soprattutto, forse definitivamente e certo per molti decenni a venire, la qualità e la economicità delle gestioni museali. Un'avventata considerazione del problema, un esteriore rispetto degli indirizzi emanati a livello nazionale, accomodanti concessioni alle particolari convenienze dei tanti e spesso potenti soggetti direttamente e indirettamente interessati alle soluzioni da prendere comprometterebbero irrimediabilmente ogni plausibile prospettiva di successo. Per questo essenziale banco di prova della capacità di governo e della qualità politica delle amministrazioni regionali per prime, ora che spetta ad esse un ruolo strategico di programmazione e di raccordo tra il sistema dell'istruzione, la formazione professionale e l'Università, un ottimo suggerimento di metodo viene dalla Regione Lombardia, che, «allo scopo di porre le basi per l'emanazione di atti di indirizzo sui profili professionali degli

⁴⁵ Leon, Causi 1990, p. 8.

⁴⁶ Paci 1988, pp. 73-76.

operatori dei servizi culturali»⁴⁷, ha subito promosso, in collaborazione con l'Istituto regionale lombardo di formazione per l'amministrazione pubblica, un accurato lavoro per individuare, sulla scorta di un'analitica descrizione della catena del valore di un museo, le competenze necessariamente «richieste ad un operatore per garantire l'esercizio di un'attività e la produzione del corrispondente risultato». Questa valida premessa andrebbe adesso sviluppata da noi affrontando un analogo studio, ma precisamente commisurato alla diversa situazione dell'Umbria e alla politica culturale che vi ebbe teorico inizio almeno a partire dal piano pilota di Giovanni Urbani per la conservazione programmata dei beni culturali. Al nostro paesaggio, infatti, e ai nostri musei, numerosi, tutti di contenute dimensioni, minuziosamente diffusi, culturalmente "locali" e, con una sola eccezione, ancora fortunatamente privi di direttori assunti in ruolo a tempo indeterminato, si attagliano altri punti di partenza: perché la catena del valore, da cui trarre la mappa delle necessarie competenze professionali, dipende a sua volta dalla *mission* del museo, che, come afferma finanche la nostra normativa, non può prescindere in una regione come questa dall'attivo concorso alla conservazione e alla valorizzazione globale della continuità territoriale dei fenomeni culturali; perché la nozione del museo quale strumento diretto delle politiche degli enti locali, in quanto cardine tecnico di una politica dei beni culturali intrinseca alla generale opera di governo del territorio e servizio sociale innanzitutto rivolto ai residenti, esalta il ruolo decisionale degli amministratori pubblici, che siano debitamente supportati da personale di idonea competenza scientifica e tecnica, ed esclude, pertanto, che la gestione dei musei possa essere delegata agli specialismi disciplinari e ai privati interessi di studio del personale direttivo. Nella giusta urgenza di superare i modelli di amministrazione chiusa assunti dai musei comunali ad imitazione dello stato e di porre rimedio alla squallida povertà delle dotazioni di personale, sarebbe quindi deleterio agire come se i nostri musei fossero sufficienti a se stessi, come se le priorità e i metodi delle attività di studio e di ricerca e di valorizzazione del patrimonio potessero svolgersi senza troppo preoccuparsi delle esigenze operative delle istituzioni e dei diritti d'uso dei cittadini, come se fosse dunque accettabile un personale direttivo laureato magari con lode, ma che, ignaro dei compiti e delle procedure degli enti territoriali e dei determinanti effetti che ne vengono al patrimonio culturale, disconosca o sottovaluti i fabbisogni conoscitivi della pubblica amministrazione e non possieda le competenze professionali occorrenti per questo o addirittura presuma, come spesso accade, d'ergersi a paladino di cultura contro l'invadenza dei responsabili politici, anzi che prestare loro una efficace assistenza tecnica, o che, per altro, non consapevole abbastanza che i beni di cultura, chiunque li detenga, appartengono a tutti e che la sua è una funzione di servizio alla comunità e che non tutto deve fare in proprio e che gli utenti non possono semplicemente essere gli spettatori delle sue proprie iniziative, non sappia favorire la piena

⁴⁷ Satef 2001.

disponibilità delle collezioni e non ricerchi i migliori studiosi da ogni parte per accrescere la possibilità di comprendere e di valorizzare i beni raccolti nel museo: senza programmi di formazione ben congegnati e attentamente vigilati da chi ne abbisogna per queste forti esigenze e senza la conclusiva garanzia di reclutamenti con contratti privati a tempo determinato la comunità regionale incorrerebbe facilmente in danni molto gravi⁴⁸.

In realtà, la causa prima di tanti e costosi errori sta nella diffusa propensione ad attribuire ai beni culturali una valenza pressoché esclusivamente turistica. Anche quegli economisti che avvertono il bisogno di maggiori aperture e aderiscono, perciò, al punto di vista dei beni di merito⁴⁹, non sanno comunque guardare che alle esperienze delle *performing arts*, restando un'altra volta presi nella considerazione degli aspetti gestionali soliti. Avallata così dai tecnici della economia, questa improvvida posizione rischia addirittura di rafforzarsi nei pubblici amministratori per effetto stesso dei buoni ritorni iniziali di una pur banale politica museale: giacché la semplice installazione, ad esempio, rapidamente realizzabile, di una efficace, numerosa ed oculata segnaletica aumenterebbe i visitatori subito e tanto da ridurre di molto ancora i già modesti disavanzi dei musei umbri e con ulteriore e notevole incremento dei benefici indotti.

Adeguare, secondo gli indirizzi nazionali, le dotazioni e le prestazioni dei nostri istituti ai livelli minimi indispensabili per la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio in essi racchiuso è, ovviamente, doveroso e urgente e adottare, in aggiunta, ogni altro vantaggioso accorgimento, anche dei più marginali, non può essere che bene. Ma sono traguardi insufficienti. Accontentarsene è chiudersi in una politica minimale, in un'asfittica nozione di economia, di amministrazione pubblica e di cultura per imitazione acritica di modelli e comportamenti storicamente propri di altri Paesi. Dallo stereotipo del museo, come spazio finito di accumulo e di spettacolare esibizione festiva di capolavori programmaticamente collezionati da ogni dove, non è difatti esente la gran parte neppure degli addetti ai lavori. Assurdamente inconsapevoli della peculiarità italiana e delle grandi opportunità culturali ed economiche insite in essa, aderiscono senza indugi alle declaratorie dell'ICOM⁵⁰ e dimenticano che,

⁴⁸ Nei documenti adottati in sede tecnica dal Coordinamento Interregionale per i Beni Culturali è stata affermata l'esigenza di: a) un confronto permanente fra Governo centrale, Università e Regioni sui temi dell'alta formazione; b) la definizione di profili di competenza validati dalla Conferenza Stato-Regioni (anche per porre fine alle confuse improvvisazioni rilevabili così in ambito universitario che nel settore della formazione professionale); c) la creazione di scuole certificate a gestione pubblico-privata e con il diretto coinvolgimento delle Regioni, delle Università e del Ministero, che eroghino nei territori una formazione di alto livello a numero chiuso, sulla base di rigorose prove di accesso, intermedie e finali, e abilitate a rilasciare titoli universitari.

⁴⁹ Operare su questo versante, infatti, «permette di gettare un ponte verso la florida letteratura sulle imprese *non-profit* e apre la strada alla riflessione sull'assetto produttivo e organizzativo dell'offerta, ivi comprese le questioni della forma d'impresa e delle modalità di cooperazione fra pubblico e privato» (Leon, Causi 1990, pp. 7-8).

⁵⁰ Nei recenti documenti delle Regioni e del Ministero concernenti gli standard museali si fa

in un modo assolutamente unico, i nostri musei, e più di tutti quelli della specie definita “civica” in Italia, hanno a che fare dal profondo della storia con quanto li circonda. Viene così smarrita «la cognizione stessa del compito naturale, del prestigio e della straordinaria convenienza potenziale» di questo genere di istituzione, «primo frutto della cultura italiana intesa come unita e nazionale, fortemente intrisa di volontà storica e antropologica»⁵¹, e viene al contempo misconosciuta la necessità di aprire alla città e al territorio il senso e la funzione delle raccolte storiche e artistiche originate dalle demaniazioni postunitarie. Eppure, a voler gestire anche i nostri musei come impianti a funzionamento estetico autonomo, a volersi ostinare, anche per quelli della comune specie italiana, e per i più piccoli e locali, in una idea di museo così rappresa in se stessa, bisognerebbe forzatamente accorgersi che, posti che fossero nelle migliori condizioni, le loro raccolte sarebbero pur sempre la parte minima e frammentaria, dimidiata in valore e senso, dell'incessante museo naturale della penisola.

Dopo il riflusso dell'ultimo ventennio, allorché molto è sbiadito quel concetto di cultura per cui urbanistica e assetto del territorio, lavori pubblici e ambiente, agricoltura, viabilità, turismo apparivano non come settori distaccati dalle entità storico-artistiche e culturali, ma come l'unico possibile e vitale contesto entro il quale i beni potevano continuare a vivere, già non è poco che in un documento delle regioni e condiviso dal Ministero sia stata detta «decisiva, in Italia, la particolare connessione sussistente fra il *museo come istituto* (competente per il “deposito” organizzato della memoria, la sua analisi e la sua ostensione a fini educativi) ed il *territorio come “museo diffuso”*, che può essere goduto e rispettato soltanto se trova nel museo-istituto una sede idonea di interpretazione e comunicazione dei propri valori»⁵². Questa affermazione, benché restrittiva, e l'inclusione, benché sommaria e sofferta, dello specifico tema dei “rapporti con il territorio” fra gli otto ambiti degli standard formalmente riconosciuti nel decreto ministeriale riaprono, infatti, all'idea del museo italiano «quale epitome sussidiaria dei luoghi di appartenenza»⁵³ e, perciò stesso, quale naturale cardine territoriale, anche per la sua capillare presenza, di quella minuziosa opera di conoscenza e di salvaguardia del continuo paesaggio circostante che andrebbe appunto esercitata quotidianamente ad immediato contatto delle cose, come solo è possibile a chi agisca stabilmente sul posto.

Un'ottimale remunerazione sociale, finanziaria ed economica della spesa pubblica e privata tanto per le dotazioni e il funzionamento ordinario dei musei che per la salvaguardia e per l'uso del patrimonio diffuso potrà venire

preliminare riferimento alla definizione di museo fornita dall'ICOM: «un'istituzione permanente, senza fini di lucro, al servizio della società e del suo pubblico, aperta al pubblico, che compie ricerche sulle testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, conserva, comunica e soprattutto espone a fini di studio, educazione e diletto».

⁵¹ Emiliani 1985, pp. 16-17.

⁵² Conferenza delle Regioni, *Standard per i musei italiani*, Bologna 28 settembre 1999.

⁵³ Toscano 2000, p. 23.

in effetti solo dalla permanente attivazione di efficaci e tempestive procedure di interazione fra conoscenza dei beni culturali e governo complessivo del territorio e della comunità. E di certo non stenta ad accorgersene chi, ancora giudicando di primaria importanza il riequilibrio del territorio: scopo dichiarato di tutti gli atti di programmazione regionale adottati da sempre, si fermi adesso ad osservare che anche in Umbria «quella entusiasmante onnipresenza di opere che punteggiavano il territorio senza escludere il più esiguo insediamento non esiste più», che «la carta della geografia artistica di tanti luoghi periferici, fino a venticinque anni fa, era gremita di segni, cioè di vive impronte di cultura, che oggi dobbiamo uno dopo l'altro cancellare dando sempre più spazio a zone di assenza o di scomparsa»⁵⁴. Ed anche dovrebbe vederlo chi attribuisca valore effettivo agli impegni sottoscritti dall'Italia con gli altri Paesi dell'Unione. La «Convenzione Europea sul Paesaggio» dello scorso 21 ottobre 2000, superando la logica, ancora presso noi dominante, della tutela di singoli brani territoriali sottoposti a vincoli di legge, ha infatti sancito due fondamentali indirizzi: riconoscere all'intero territorio la qualità di bene collettivo⁵⁵, forma visibile di secoli di storie condivise, entità complessa di cui non è possibile disporre contro la volontà di chi lo abita e, dunque, fuori dalle libere e consapevoli scelte dei processi della programmazione; considerare come un valore il mutamento e invitare a prevedere forme di gestione attiva con la partecipazione dei tanti soggetti coinvolti⁵⁶.

⁵⁴ Ivi, p. 24.

⁵⁵ Anche la legislazione italiana espressamente riferita al paesaggio dispone, in realtà, una tutela improntata a «integralità e globalità». Tutto il territorio nazionale andrebbe dunque considerato alla luce e in attuazione di tale valore, assunto dalla Costituzione come valore primario (Immordino 1987).

⁵⁶ «In Italia disponiamo di molti bravi custodi delle memorie e di alcune buone leggi di tutela, peraltro ormai da revisionare perché i risultati lasciano spesso insoddisfatti. Ma non abbiamo ancora una vera politica per il paesaggio [...]. A chi toccherà il difficile compito di raccordare le diverse politiche di settore che producono effetti decisivi sul paesaggio, dalla agricoltura all'urbanistica, dalle infrastrutture ai luoghi della produzione e del tempo libero? Chi saprà incarnare le sintesi necessarie per garantire la qualità delle trasformazioni del paesaggio, mobilitando progettualità, saperi, risorse e attori che vanno ben oltre i tradizionali recinti della tutela? [...] Ma c'è da attendersi davvero una svolta nelle nostre politiche per il paesaggio? Avrà un reale seguito la firma della Convenzione europea? Al momento appaiono altrettanto possibili tre diversi scenari [...]. Uno scenario che chiameremo della «sublimazione», cioè di una crescita della consapevolezza culturale a cui non fa riscontro una modifica sostanziale dei comportamenti di quanti già oggi intervengono sul paesaggio: insomma ancora solo vincoli e niente politiche di intervento. C'è poi lo scenario della «scomposizione». Si incentiva il poliarchismo delle istituzioni. Infine, in uno scenario che chiameremo della «progettualità condivisa», si afferma progressivamente una politica del paesaggio non più residuale o protezionistica, ma capace di produrre nuove forme di sviluppo sostenibile, conciliando la cura di tutto l'esistente e la qualità del suo incessante modificarsi. [...] Occorre dare concreta attuazione all'innovativo principio introdotto per le opere pubbliche dall'art. 21 del recente Regolamento attuativo della Merloni. [...] Si offrono sostegni concreti a quella moltitudine di piccoli interventi di manutenzione realizzati da ignari quanto preziosi guardiani del paesaggio, per primi gli agricoltori dei territori collinari e montani che con la loro presenza costituiscono il presidio più efficace contro l'impoverimento del mosaico delle biodiversità» (Clementi 2000, p. 41).

Non è, dunque, per difetto di cognizione che tutto ciò tarda a venire. E nemmeno per insufficiente elaborazione tecnica o per mancanza di mezzi finanziari. Già per la costituzione di un polo regionale della carta del rischio, assai utile certamente, benché per se stesso non risolutivo, sarebbero disponibili tecnologie e metodiche bene affinate e risorse cospicue anche di provenienza comunitaria. La difficoltà è piuttosto nella estrema fatica che s'impone per il superamento dei vecchi abiti mentali e per il conseguente profondo aggiornamento degli assetti organizzativi e dei comportamenti amministrativi e tecnici. Perché ci si risolva a tanto, occorrerà, fra l'altro, che i benefici economici che ne discenderebbero siano a tal punto riconosciuti e di pubblico dominio da non poter essere rinunciati. Donde l'esigenza di nuovi criteri di valutazione delle politiche per i beni culturali, per addivenire ai quali «due programmi di ricerca sembrano prioritari: i metodi di valutazione integrata dell'impatto sugli obiettivi qualitativi e quantitativi; i metodi di valutazione del valore economico connesso al soddisfacimento dell'insieme diversificato di domande rivolte ai beni culturali»⁵⁷. Pertanto «i tecnici dell'economia devono [...] predisporre adeguate cornici logiche e contabili per tutte le domande e le offerte, comprese quelle prevalentemente pubbliche e di *welfare*, oltre alle rimanenti possibili nei settori di mercato»⁵⁸, ma, prima ancora, debbono finalmente emanciparsi dalla nozione del patrimonio di specie analitico-sommatoria, monumentale e selettiva ereditata dall'Ottocento, proprio a causa della quale non riescono a scorgere altro impiego remunerativo, altra gestione profittevole, se non a fini di educazione, spettacolo, ricreazione, diletto, turismo...

Il concetto di “bene culturale”, cui riferire un'appropriata analisi economica e nuovi progetti, modalità e capacità gestionali, non è infatti sinonimo delle individue “cose rare e di pregio” enumerabili in elenchi e fatte oggetto di specifica tutela in forza di apposita normativa. Assolutamente irriducibile a quelle per la sua lata valenza antropologica e perché inscindibile dall'ambiente naturale e dalla ininterrotta continuità di significato e di fisica estensione dell'intero paesaggio, in gran parte si riconduce invece alla teoria generale dei sistemi⁵⁹ elaborata a metà del Novecento nell'intento di porre basi epistemologiche e metodologiche comuni a tutte le discipline scientifiche in antitesi alle teorie riduzionistiche e meccanicistiche. Più esattamente, i beni culturali costituiscono in tal senso un “sistema aperto”, nei confronti del quale l'attenzione eccede i fenomeni isolati andando alle loro complessive interazioni e riconoscendo nel generale contesto il maggiore sistema informativo. È perciò, difatti, che Giovanni Urbani poteva asserire la concettuale inadeguatezza delle tradizionali tecniche del restauro e della catalogazione per singoli oggetti, reclamando all'opposto una conoscenza estesa all'ambiente cui gli oggetti si ineriscono e una conseguente attività di

⁵⁷ Leon, Causi 1990, p. 5.

⁵⁸ *Ibidem.*

⁵⁹ Emery 1974.

conservazione programmata contemporaneamente portata sull'insieme del patrimonio mediante il controllo dei rischi insiti nell'ambiente medesimo; come è per la riconosciuta interdipendenza di tutti fenomeni che nell'approccio sistemico ai bisogni operativi «si assume [...] che la ricerca delle soluzioni ai problemi complessi del nostro tempo debba essere impostata nell'ottica della sostenibilità»⁶⁰: al punto, difatti, da ravvisare una stretta relazione fra le politiche dell'ecologia e dei beni culturali.

Solo una gestione dei beni culturali orientata in questa prospettiva, che è fra «le più significative conquiste del ventesimo secolo»⁶¹, può dunque giungere a realizzare il grado più alto di valore aggiunto, molto e presto ampliando la gamma dei possibili benefici sociali, economici e finanche aziendali considerati finora. Basterebbe a provarlo un perfetto caso di studio: stimare in cifre il valore dei crolli nella basilica assisana e delle perdite tutte causate in Umbria dai terremoti recenti, computando i costi e i ricavi a tutti gli effetti: quanto, in generale, ai diritti universali di cittadinanza culturale e, in particolare, al sentimento d'identità della comunità locale, quanto alle spese per porre ai danni così disperante rimedio, quanto al turismo, quanto alle trasformazioni del paesaggio, alla rarefazione ulteriore degli insediamenti storici minori e allo smottamento delle popolazioni montane, quanto alle imprese che ne hanno avuto lavoro e al valore aziendale di commesse così occasionali e intensive, quanto alla possibilità di trovare, e perché, maestranze qualificate e numerose abbastanza e quanto al molto altro restante. Tutto mettendo in conto, constateremmo certamente, da un lato, che i soli stanziamenti operati con legge speciale in favore dei beni culturali delle aree colpite dal sisma coprirebbero il fabbisogno prevedibile per impiantare e gestire normalmente per parecchi anni un minuzioso sistema di conservazione globale e preventiva e di valorizzazione sociale ed economica del patrimonio culturale dell'Umbria intera e, dall'altro, che l'indotto di una simile prassi, dalle distruzioni scampate in futuro e dai risparmi per mancati restauri e dalla creazione di una occupazione numerosissima e capace di autosostenersi e dallo stabile impiego di imprese e professionalità di molte e spesso nuove fattispecie, fino alla incentivazione e alla conveniente distribuzione stagionale e territoriale dei flussi turistici lungo un'odeporia tanto meglio articolata e con validi sussidi informativi, comporterebbe utili di assoluto e finora inusitato rilievo.

E, quando la politica culturale venisse ricondotta nella politica di piano spettante anzitutto ai poteri locali, atteso finalmente che la sopravvivenza e la valorizzazione del patrimonio sono parte integrante del generale equilibrio territoriale, subito si vedrebbe quale insostituibile concorso e quanto consistenti remunerazioni sarebbero alla portata dei musei locali e quale profittevole gestione se ne potrebbe fare, organizzandoli in rete, sostenendoli con servizi comuni, primo fra tutti il già compiuto laboratorio diagnostico nella rocca

⁶⁰ Golinelli 2000, p. 28.

⁶¹ Ivi, p. 21.

spoletina, e così ottimizzandone efficienza, produttività ed economie di scala, per acquisire e diffondere costantemente le conoscenze sulle quali poggiare una fattiva cooperazione fra stato, regioni ed enti locali e con le quali conferire sostanza efficace al metodo democratico, dal quale, in una società di massa e di consumi, unicamente dipende la possibilità di dare al patrimonio culturale quel governo di cui oggi palesemente è privo.

Mira a questo il nuovo disegno di legge regionale ora all'esame della giunta. Per esso la regione dovrebbe configurarsi come centro di valorizzazione e di regolazione del sistema di governo delle autonomie, i compiti fra le varie istituzioni andrebbero ripartiti secondo il principio di sussidiarietà e con criteri di congruità e flessibilità, tutte le scelte di merito, e gli standard per primi, sarebbero decise di concerto con gli enti locali e con tutti i titolari dei musei interessati, gli interventi verrebbero individuati, finanziati e attuati secondo le procedure della programmazione negoziata, l'accreditamento dei risultati avverrebbe mediante la concessione del marchio del Sistema Museale dell'Umbria. Ogni speranza di riuscire è così totalmente rimessa alla collaborazione che potrà stabilirsi fra i tanti soggetti coinvolti e alla capacità di questi di condividere una conoscenza approfondita dei problemi e una valutazione appropriata delle soluzioni. È il percorso più faticoso; è l'unico, però, che possa dare risultati duraturi; ed è l'unico, del resto, consentito dalla legislazione statale vigente.

Con intelligente provocazione è stato chiesto quanti anni di lavoro si pensa che servano ancora. Al punto in cui siamo, in una regione felice, basterebbe una legislatura.

Riferimenti bibliografici / References

- Bagdadli S. (1997), *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, ETAS: Milano (Economia della cultura & dell'informazione).
- Bernhard B. (1992), *Antichi maestri*, Milano: Adelphi.
- Bobbio L. (1999), *La riforma Bassanini e i beni culturali, due anni dopo*, «Economia della cultura», IX, n. 2, pp. 157-166.
- Brandi C. (1986), *Umbria vera*, Roma: Edizioni della Cometa.
- Campofredano A., Marchesi G., Pasqua Recchia A. (1992), *Definizione del sistema di obiettivi per la politica dei beni culturali*, in *Economia dei beni culturali. Programmazione e valutazione dell'intervento pubblico per progetti*, Napoli: Formez (Quaderni regionali Formez, 55), pp. 23-59.
- Causi M. (1986), *L'impatto economico dell'attività di gestione e conservazione dei beni culturali in Italia*, in *Le mura e gli archi. Valorizzazione del patrimonio storico-artistico e nuovo modello di sviluppo*, Atti del convegno (Firenze, 6-7 dicembre 1985), a cura del Dipartimento cultura e della Sezione beni culturali del Partito comunista italiano, Roma: Editori Riuniti, pp. 165-197.

- Cavallaro A., a cura di (1978), *Dal museo civico al museo del territorio*, «Italia Nostra», XIX, n. 158, pp. 22-25.
- Centro Studi TCI, a cura di (1985), *I musei in Italia: punti critici, responsabilità, proposte*, Milano: Touring Club Italiano (I libri bianchi del Touring Club Italiano, 3).
- Centro Studi TCI, a cura di (2000), *Sistemi Museali in Italia. Analisi di alcune esperienze. Le prime tappe di un lungo cammino. Dossier*, Milano: Touring Club Italiano.
- Clementi A. (2000), *Conservare per cambiare*, «Il Sole 24 ore», 15 ottobre, p. 41.
- Di Maio A. (1999), *Economia dei beni e delle attività culturali*, Napoli: Liguori Editore (Istituto universitario orientale, Dipartimento di scienze sociali, 6).
- Emery F.E., a cura di (1974), *La teoria dei sistemi. Presupposti, caratteristiche e sviluppi del pensiero sistemico*, Milano: Franco Angeli.
- Emiliani A. (1985), *Il museo alla sua terza età. Dal territorio al museo*, Bologna: Nuova Alfa Editrice.
- Emiliani A. (1974a), *Una politica dei beni culturali*, Torino: G. Einaudi.
- Emiliani A. (1974b), *Dal museo al territorio*, Bologna: Nuova Alfa Editrice.
- Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Padova: Cedam.
- Graziani A., intervista a (1990), *La natura del bene culturale*, «Notediricerca Cles», n. 3, pp. 9-11.
- Immordino M. (1987), *Cultura e ambiente*, in *Annuario delle autonomie locali*, a cura di S. Cassese, Roma: Edizioni delle autonomie, vol. 1, n. 6, p. 153.
- Leon P., Causi M. (1990), *La politica economica dei beni culturali*, «Notediricerca Cles», n. 3, pp. 3-8.
- Leon P. (1999), *L'economia della riforma*, «Economia della Cultura», IX, n. 2, pp. 141-145.
- Montella M., a cura di (1993), *Perugia*, Perugia: Electa-Editori Umbri Associati (Guide Electa Umbria).
- Musei in Umbria* (2000), a cura della Regione dell'Umbria, Perugia: Regione dell'Umbria.
- Paci M. (1988), *Investimenti in cultura per un vivere civile*, «Politica ed Economia», n. 7/8, pp. 73-76.
- Perego F., a cura di (1987), *Tutela e valorizzazione oggi*, in *Memorabilia: il futuro della memoria. Beni ambientali architettonici archeologici artistici e storici in Italia*, vol. 1, Roma-Bari: Laterza.
- Per la salvezza dei beni culturali in Italia* (1967), *Per la salvezza dei beni culturali in Italia. Atti e documenti della Commissione di indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio presieduta da Francesco Franceschini*, a cura della Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio, Roma: Colombo.

- Petraroia P. (1999), *Il raccordo tra i diversi livelli istituzionali: vecchie controversie e nuovi scenari*, «Economia della cultura», IX, n. 2, pp. 167-156.
- Primicerio D. (1992), *In giro per il paese dei musei: realtà e potenzialità*, in *L'Immagine e la Memoria. Indagine sulla struttura del Museo in Italia e nel mondo*, a cura di P.A. Valentino, Roma: Leonardo Periodici, pp. 99-125.
- Satef, a cura di (2001), *Le professionalità operanti nel settore dei Servizi culturali*, Milano: Regione Lombardia.
- Toscano B., Montella M., a cura di (1999), *Guida al Museo Comunale di San Francesco a Montefalco*, Perugia: Electa-Editori Umbri Associati (Guide Electa Umbria).
- Toscano B. (2000), *Il territorio come campo di ricerca storico-artistica, oggi*, in *Pittura del Seicento e del Settecento. Ricerche in Umbria, 3: la Teverina umbra e laziale*, a cura di L. Barroero, V. Casale, G. Falcidia, F. Pansecchi, G. Saponi, B. Toscano, Treviso: Canova, pp. 19-29.
- Toscano B. (1972), *Museo locale e territorio*, «Spoletium», n. XIV, pp. 3-17.
- Toscano B. (1999), *Qui, altrove o in nessun luogo*, in *Pinacoteca comunale di Todi*, a cura di M.C. Mazzi, B. Toscano, Perugia: Electa-Editori Umbri Associati.
- Urbani G. (2000), *Intorno al restauro*, Milano: Skira.
- Urbani G. (1976), *Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria. Progetto esecutivo*, vol. 1, Roma: Tecneco-ICR.

JOURNAL OF THE DIVISION OF CULTURAL HERITAGE
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttore / Editor in-chief
Pietro Petrarola

Texts by
Massimo Montella, Nadia Barrella, Patrizia Dragoni, Pietro Petrarola

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

eum edizioni università di macerata



ISSN 2039-2362
ISBN 978-88-6056-671-3

Euro 25,00