

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*

# Sistemi e standard museali\*

Massimo Montella

Nei pochi minuti assegnati si può dire molto; certamente non tutto. Del resto, a trattare compiutamente l'argomento, richiamando con scrupolo le tante premesse importanti ed elencando le difficoltà maggiori e prospettando gli esiti possibili, occorrerebbe un tempo insopportabile. Per fortuna molti concetti sono ormai generalmente acquisiti e molti sono facilmente intuibili. Combiniamo, dunque, di tenere sottinteso quanto possibile: tanto più che quasi nessuno disconosce, ormai, che, per ragioni anzitutto di grande rilievo culturale e, comunque, per insuperabili necessità economiche, l'organizzazione in sistema risulta opportuna per ogni specie di musei e pressoché necessaria per i più piccoli.

Difatti, benché io creda che, innovando le modalità di gestione nel modo sperimentato ad alcuni riguardi in Umbria, i singoli musei possano ottenere ricavi molto superiori a quel 10-15% dei costi indicato anche in questa sede come il massimo traguardo auspicabile, è però palese che la vendita dei biglietti d'ingresso e il più strenuo impiego di ogni immaginabile servizio aggiuntivo non compenseranno mai le uscite.

\* In *Musei: il sistema vincente. Nuove frontiere del turismo culturale*, Atti dell'incontro di studio (Torino, 7 ottobre 2000), Milano: TCI, 2001, pp. 36-40.

È ben vero che la convenienza di un museo va stimata mettendo in conto molto più numerosi e cospicui fattori: il vantaggio sociale, i benefici indotti sull'economia locale e finanche nazionale specie in relazione al turismo, le azioni, soprattutto, con le quali molti musei potrebbero intervenire per la salvaguardia preventiva del patrimonio culturale diffuso nei luoghi circostanti. E di ciò cittadini e amministratori si dicono al solito tutti pienamente convinti. Sennonché la misura autentica dell'universale convincimento sta poi nell'effettiva capacità di spesa, pubblica anzitutto e secondariamente privata, consentita di fatto, atteso che questa determinante variabile marca il limite obbligato entro cui forzatamente contenersi per evitare che, riaperto un museo, subito non riprenda quel ciclo perverso che già ne aveva determinato in passato la chiusura e che da capo vanificherebbe in breve tempo l'impegno messo a riattivarlo: perché, obbligati a limare progressivamente la qualità e la quantità delle dotazioni e delle prestazioni, per rendere compatibile con le risorse assegnate l'inevitabile disavanzo, diminuiscono con ciò stesso ulteriormente gli introiti e si generano dunque nuovi scompensi, cui si prova a rimediare ancora risparmiando sui servizi e insomma precipitando in una spirale disperata.

Occorrerebbe, invece, ridurre i costi unitari per aumentare gli strumenti e le capacità operative e così ottenere remunerazioni crescenti. Il che può farsi unicamente realizzando economie di scala e presentando, più musei insieme, una maggiore offerta di cultura: obiettivi raggiungibili soltanto mediante una organizzazione in sistema.

E, forse, non si fa notare abbastanza che questa è un'esigenza non esclusiva dei musei. La erogazione in buona misura di tutti servizi sociali in ogni parte della penisola è un problema adesso eminente per il nostro Paese, dove la gran parte dei Comuni conta meno di cinquemila abitanti e dispone, pertanto, di risorse, strumenti e personale esigui in conseguenza. E i residenti, nonostante i consistenti vantaggi ambientali della provincia e benché la telematica abbia rimosso molti degli antichi disagi del vivere appartati, sono per questo ugualmente costretti a continuare il secolare smottamento verso i centri urbani maggiori. E l'Italia degli infiniti campanili si rarefà anche peggio. Per ovviare, si è tentato a più riprese l'accorpamento dei Comuni. Ma bene che non sia riuscito questo apparente rimedio, che avrebbe comunque semplificato storie, tradizioni e comunità, nella varietà delle quali fortemente consiste la ricchezza culturale del paesaggio italiano. Altro e risolutivo effetto avrebbe invece l'esercizio associato di alcune funzioni tra Comuni e magari unitamente ad altri soggetti ancora.

È una prospettiva talmente ovvia, che espressamente la consentono leggi abbondanti e ripetute, a partire almeno dalla 142 del '90, per non rimandare ai consorzi della prima metà del secolo, e che oggi dispone perfino di un metodo consacrato dalle apposite norme con cui è stata opportunamente regolamentata, sia pure in modo un po' arruffato, la programmazione negoziata.

Riequilibrare il territorio, risarcire l'emarginazione provinciale maturata dalla fine del Settecento ad ora, fermare l'incessante abbandono degli insediamenti

storici è quello che soprattutto importa. I musei di antica origine, composti con quei documenti della continua vita del luogo che non avrebbero oramai più giusta collocazione altrove, potrebbero giovare non poco a questo, benché non possano determinarlo da soli e benché, anzi, ne riprovino, purtroppo assai più spesso, il clamoroso insuccesso; ogni volta che si apre un altro museo diocesano, davvero c'è poco da far festa.

Visitandolo, cercate nelle didascalie la provenienza degli oggetti in mostra. Leggerete il titolo di chiese rovinate in centri abbandonati ancora in questi anni dalla gente. Fatelo finché restano almeno i toponimi di dove la civiltà prese originariamente sede. Tra poco ne svaniranno anche la notizia e il senso. E il senso dell'esistenza comincio dando nome alle cose.

Sarebbe, allora, tempo di andare oltre le petizioni generali a pro delle organizzazioni in sistema, per passare, finalmente, all'esame di possibili modi di applicazioni concrete. Un buon motivo fra i tanti, ad esempio, a collegare in rete per estesi ambiti territoriali almeno i musei tipicamente italiani, le cui raccolte hanno carattere locale, qualunque ne sia il valore assoluto, perché non derivanti da collezionismo intenzionale, ma prese per necessità sul posto fra ciò che sul posto era stato originato e sul posto aveva potuto essere mantenuto, sta nel poter incardinare stabilmente ed efficacemente su questo ordito fortemente espressivo dei luoghi di appartenenza una politica per il turismo mirata al maggior risultato economico e sociale.

Ne verrebbe, infatti, di tracciare una tanto più ricca e minuziosa odeporia attraverso l'Italia, che non quella soltanto ereditata dai canoni dei granturisti, e di sostenerla con una letteratura itineraria diversa affatto dall'esistente e tanto meglio idonea al nostro concetto di cultura e ai moltissimi cittadini, e in primo luogo ai residenti, che fortunatamente dispongono adesso di tempo libero e di denaro apposta. E i musei posti a sostegno di questa fitta trama di percorsi finora inusitati così completerebbero l'un l'altro il significato e l'importanza di ciò che ciascuno conserva e di quanto si trova nell'aperto spazio circostante e, rinviando da questo a quello, condurrebbero il visitatore attraverso l'ambiente che li connette e lo fornirebbero dei servizi con cui agevolare il tragitto e degli strumenti atti a guardarsi attorno e a capire le ragioni, il disegno e gli episodi dell'intero paesaggio. Esattamente all'opposto di Baedeker, che voleva aiutare a correre quanto più in fretta incontro a rari monumenti meritevoli in sé d'essere osservati, il turismo si farebbe in questo modo più intenso e proficuo per la gente e per gli affari, distribuendosi dove solitamente non arriva e in tutte le stagioni dell'anno e decongestionando i luoghi comuni alterati da folle eccessive.

E, con questa stessa logica, tanto più bisognerebbe che i musei italiani divenissero presto i perni di quella conservazione globale preventiva e programmata, di cui parlavano già troppi anni addietro Andrea Emiliani e Giovanni Urbani, che poi è l'obiettivo primario dei sistemi museali territoriali che vorremmo vedere presto operanti.

Ma che il Touring ci riproponga oggi l'argomento intero significa, purtroppo, che, nonostante annose, numerose, cospicue elaborazioni teoriche

e qualche notevole sperimentazione pratica e l'ausilio di alcune anche molto favorevoli disposizioni di legge, i musei in sistema sono ancora soprattutto un auspicio. È che l'inerzia delle consuetudini non soltanto amministrative frena gravemente l'adozione di comportamenti nuovi. E c'è in aggiunta il timore che le organizzazioni plurime inibiscano l'autonomia dei singoli.

In realtà, il fine di una rete museale correttamente disegnata, proprio per i suoi presupposti culturali, consiste giusto nel rendere effettivamente possibile l'esercizio dell'autonomia e l'avvaloramento delle individualità e nessuna ragione economica dovrebbe contravvenire a questo. L'esperienza umbra mi pare ne fornisca in fatti una valida prova. Che ogni museo, ad esempio, abbia il proprio catalogo sistematico ma incluso in un'unica collana regionale, perché questa è la condizione necessaria non tanto per poterli editare, quanto per assicurarne la incessante disponibilità e l'ampia e regolare commercializzazione, intanto consente ad ogni istituto di avere ciò di cui da sempre era privo e non impedisce, poi, ai suoi proprietari, ove ritengano di non dover destinare più convenientemente ad altro le proprie risorse, di realizzare e di porre in vendita a responsabilità propria ulteriori pubblicazioni dello stesso genere frutto di altri autori ed editori. E analogamente avviene per molti altri prodotti e per alcuni servizi di utilità generale, quali la formazione e l'aggiornamento del personale addetto.

Eppure, anche in Umbria, nonostante l'evidenza assoluta dei vantaggi fin qui ottenuti in queste maniere, si stenta a consolidare quanto già realizzato e ad aggiungere rapidamente il molto e importantissimo altro che sarebbe urgente, indispensabile e decisamente per tutti proficuo.

Perché, dunque, i sistemi museali tardano ancora tanto e, ove realizzati, trovano applicazione così limitate e precarie? Perché le indicazioni della legge 142 restano quasi ovunque disattese? Perché la programmazione negoziata viene poco praticata e quasi solo in apparenza? Non starebbe tutto questo soprattutto alle Regioni?

Le Regioni, poco o molto abbiano fatto di quello che ad esse compete, e nel quale comunque, converrebbe capire, mai allo Stato sarebbe possibile di sostituirle, mancano tuttavia di potestà effettive. Hanno avuto formalmente attribuite le competenze in materia di musei, ma non trasferito l'esercizio di una legge che avesse configurato appositi poteri. La 1089, di cui per altro l'amministrazione centrale erroneamente rivendica la sostanziale privativa, dà facoltà di limitare i diritti di proprietà esclusivamente a fini di tutela del patrimonio. Per imporre il buon funzionamento degli istituti culturali, semmai le Regioni avessero voluto e potuto agire d'imperio verso gli Enti locali e gli altri titolari dei musei, non c'è una corrispettiva disciplina statale su cui far leva né una connessa prassi amministrativa e un'accezione diffusa consolidate nel tempo. Ma alcuni pensano a un impedimento più grave per gli insuccessi delle amministrazioni regionali: e un impedimento giudicato purtroppo insuperabile. E sono tutti quelli che vedono nell'avvicinare il governo ai cittadini soprattutto il rischio di indebolirlo, trovandosi le autorità pubbliche troppo immediatamente esposte al ricatto elettorale di singoli ed anche minuscoli soggetti refrattari. Ne deducono costoro

che non si possa che mantenere ed anzi riprendere appieno la figura dei prefetti, come i soprintendenti, appunto, messi a difendere dagli abitanti stessi i beni di cultura. Del resto è vero che una democrazia di massa comporta rischi notevoli quando tocca aspetti prima riservati a molto pochi, ma il ritrarsene e tornare a centralismi napoleonici, se fosse mai possibile, sarebbe decisamente il peggio.

Governando per compenso pressoché quotidiano e a contatto quasi diretto con la gente, e intanto che la scuola, il turismo e ogni altro strumento di diffusa cultura procurino largamente un crescente sentimento dell'interesse generale e della verificabile efficienza amministrativa, le Regioni, però, la potestà effettiva che non hanno da leggi di Stato potrebbero darsela in parte almeno subordinando la erogazione dei propri finanziamenti al rispetto di norme che hanno pur facoltà di emanare per se stesse. Il che, difatti, accade, ma per quote di spesa parziali, se non addirittura minoritarie assai, il grosso delle risorse transitando per altri canali, e, in ogni caso, nelle troppo tenui forme oltre le quali servirebbe il coraggio della impopolarità, con conseguenti rischi elettorali.

La sorprendente introduzione in una legge italiana del termine *standard*, estratto dall'inglese per alludere ai livelli minimi indispensabili per quantità e per qualità delle dotazioni e delle prestazioni da osservare nei musei del nostro Paese, può avere del miracoloso per questo. Se si riuscirà a definirli, infatti, questi livelli minimi e a descriverli convenientemente e ad applicarli presto, come vivamente spero, e se verranno concepiti a misura delle esigenze nostre e non banalmente tradotti dalle esperienze anglosassoni e se verranno fissati per volontà congiunta e di comune accordo tra lo Stato, le Regioni e gli Enti locali, potremo disporre tutti, quanto ai musei, di una comune misura di civiltà, di un riferimento oggettivo per accostare i nomi ai fatti.

La catalogazione, ad esempio, o i titoli professionali degli addetti o gli impianti di sicurezza e quant'altro non basterà, per essere creduti, che siano appropriati a parole, se non mostrino, poi, di corrispondere agli standard descritti; e la verifica di merito, quale presupposto indispensabile per la erogazione di contributi pubblici, spettando ai funzionari, se normata come valutazione tecnica oggettiva, esimerà i politici dall'imbarazzo di personali rifiuti. Il sistema di garanzie posto a base di tutto, anche immaginando organismi di certificazione autorevoli e tenuti ad esprimersi apertamente per ciascun istituto a totale o parziale carico dell'erario, più che sulla Corte dei Conti si reggerebbe sulla impossibilità di presentare alla opinione pubblica rappresentazioni mistificanti della situazione reale. Affermazioni sommarie, circa, ad esempio, il fatto che le Regioni non avrebbero assolto ai propri obblighi, di continuo pronunciate come se risolvessero alla radice il problema e mettessero nudi gli accusati, quando non valgono, invece, a chiarire alcunché e denunciare alcuno, lasciando a tutti l'agio, singolarmente presi, di apparire non coinvolti, cederebbero allora il posto a denunce o apprezzamenti circostanziati e ciascuno sarebbe chiamato a spiegare di sé.

Precisato, inoltre, che il possesso delle dotazioni e delle prestazioni ritenute minime indispensabili non dovrà costituire un prerequisito per accedere ai

contributi di legge, rappresentando piuttosto un traguardo da raggiungere con il sostegno pubblico, e che i livelli di valore varieranno di luogo in luogo a seconda del punto di partenza, dei mezzi disponibili, delle innovazioni amministrative attuabili in breve e dell'immagine che ciascuna comunità ha di se stessa, nessuno, tuttavia, dovendo confrontarsi con gli standard convenuti, potrà attestarsi sotto una soglia minimale e il rispetto di questa, superando comunque la condizione normalmente riscontrabile adesso, comporterà costi per forza superiori alla capacità di spesa complessiva mostrata in questi anni dallo Stato e dalle Autonomie. La organizzazione dei sistemi museali e, più in generale, la modernizzazione della pubblica amministrazione diverranno, perciò, non la meritevole scelta occasionale di qualcuno, ma la soluzione necessaria per tutti: per tutti quelli chiamati a rispondere altrimenti della propria incapacità di stare nella media del Paese.

Avvicinare il governo ai cittadini come condizione obbligata per riuscire nell'unica politica culturale confacente al bel paese, quando, e per fortuna, è la società di massa a decidere inevitabilmente del paesaggio italiano, che, quando anche salvassimo, uno alla volta, milioni di monumenti eccelsi, a forza di restauri e soprintendenti e divieti e polizia, sarebbe comunque perduto, e organizzare i musei aumentando la spesa, ma molto più contenendo i costi unitari, e metterli in grado di sopravvivere, di accogliere ottimamente il pubblico e di agire come capisaldi di una quotidiana opera di salvaguardia e di valorizzazione del patrimonio da condurre a dimensione territoriale e in via di ordinaria amministrazione, diventano quindi obiettivi possibili con l'ausilio di standard intelligenti delle esigenze italiane e confidando finalmente che le Regioni siano richieste di fare ciò che lo Stato in nessun modo potrebbe: dare ordine ed efficienza al sistema delle Autonomie.

Aumenterebbe la sostanza del metodo democratico e non occorrerebbe far nascere più musei nuovi di arte antica; nemmeno diocesani.

**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