

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

La rete dei luoghi di visita della Regione Umbria*

Massimo Montella

Il sistema di musei umbro non è un istituto, non ha un indirizzo, non ha figura giuridica, non ha sede, non ha presidenti, non ha consiglio di amministrazione; il sistema museale dell'Umbria è un espediente pratico, un modo abbastanza di buon senso, senza nessuna particolare invenzione per consentire ai musei locali di essere riaperti.

Nel 1972, quando lo Stato trasferì alle Regioni queste competenze, i musei locali dell'Umbria, che sono 120, erano tutti chiusi; quindi è un espediente per aprirli, riaprirli e metterli in condizione di funzionare almeno un po'. Siamo convinti che i musei locali troveranno una loro capacità economica, cioè una utilità, un ritorno vero, veramente adeguato, più alto – io spero – che non siano i costi soltanto quando saranno utilizzati per una conservazione globale del patrimonio, per la valorizzazione globale del patrimonio, il che non mi pare prossimo.

In attesa di questo bisogna pure tentare di raggiungere un primo risultato; il primo risultato che il sistema museale dell'Umbria indica è la situazione

* In *La gestione del patrimonio culturale. Cultural Heritage Management*, Atti del II colloquio internazionale (Viterbo 5-8 dicembre 1997), a cura di M. Quagliuolo, Montepulciano: Le Balze, 1998, pp. 296-301.

nella quale il museo ha opere catalogate – e quindi note – ben conservate, possibilmente restaurate e possibilmente restaurate per l'ultima volta, decorosamente presentate al pubblico, con personale qualificato per la gestione dei servizi normali, ordinari, quotidiani, e con un minimo di capacità di relazioni esterne. Il tutto dovrebbe essere riscontrato nel fatto che entrando in un museo locale il pubblico non si senta finito nella più sperduta e dimenticata periferia europea. Normalmente il museo locale per concetto di cultura dominante in assoluto, a parte qualche eccezione qui e là fino alla Seconda Guerra Mondiale, per definizione e per origine era quello che Andrea Emiliani avrebbe definito un relitto del grande naufragio che dalla Rivoluzione Francese alle Demansioni Italiane sconvolse questa ordinata distribuzione territoriale del patrimonio italiano. Allora, questo è il primo obiettivo. Ci si è riusciti normalmente? Direi di no, direi che normalmente non si è riusciti fin qui – fin qui significa venticinque anni, un quarto di secolo – ad ottenere questo obiettivo. Allora bisognerebbe capire le ragioni.

Intanto avverto che, essendo arrivato fin qui, non ho detto nessuna di quelle cose che potrebbero anche interessare, ma son troppe per dirle tutte; accenno qualche titolo a mo' di provocazione se a qualcuno interessasse. Per esempio, il sistema museale regionale dell'Umbria ha dei cataloghi scientifici sistematici degni di questo nome; ha personale che è stato preparato secondo profili professionali appositi; ha qualcosa di più: alla fine di questi corsi professionali succede quel che normalmente i corsi professionali non garantiscono, e cioè vengono occupati. L'industria della disoccupazione è straordinariamente importante per l'Italia, se occupassimo quelli che frequentano i corsi questa industria verrebbe rapidamente meno e non ci sarebbe più ragione di "pacchetti Treu" e i molti formatori non avrebbero l'opportunità di arrotondare lo stipendio: quindi è necessario che i corsi di formazione professionale non producano occupazione. Il personale che opera nei musei umbri è personale privato, con un modello contrattuale che incentiva altamente la quantità e qualità del lavoro perché se non lavorano abbastanza e abbastanza bene guadagnano assai poco; abbiamo garantito delle minime reti di sicurezza, per il resto c'è una notevole percentuale di rischio. Il risultato però è che i nostri musei sono aperti spesso volte anche dopo cena e che la spesa complessiva pubblica, cioè dell'insieme delle autonomie locali e della Regione, per la normale e regolare apertura e gestione di una trentina di musei ad oggi con l'occupazione di circa 80 persone, la spesa complessiva non arriva a 100 milioni all'anno; quindi è stato possibile creare posti di lavoro nei musei locali dell'Umbria con un costo *pro capite* di circa 1 milione. Se vi chiedete quanto costa creare un posto di lavoro nell'industria, per esempio, potete fare rapidamente la differenza.

Questo sistema dell'Umbria oggi dimostra che c'è realmente la possibilità di aprire i musei e creare occupazione, perché io sono persuaso che nessuno ne sia convinto, a cominciare da tutti quelli che lo raccontano in ogni occasione. Naturalmente non c'è pubblico amministratore addetto ai lavori che possa

negare o che non possa dire di suo che la cultura è il settore trainante per lo sviluppo, ma non ci credono, non ci credono non per colpa ma perché realmente non hanno mai avuto l'occasione di verificare nei fatti questa possibilità; è un luogo comune, è l'araba fenice.

E allora perché non lo si fa? Chi dovrebbe farlo? Dovrebbero farlo, com'è noto, ufficialmente le Regioni, voglio dire che la legislazione attuale di questo nostro paese stabilisce che le Regioni sono competenti in materia di musei di enti locali e di interesse locale, lasciamo perdere che non si sappia che cos'è l'interesse locale; può essere utile dire che per noi l'interesse locale è tutto ciò al di fuori della proprietà statale, ma se intervistate un Sovrintendente probabilmente vi dice che l'interesse locale semplicemente non esiste. Allora perché non lo fanno le Regioni? Un primo motivo evidente è perché le Regioni non ne hanno la forza, cioè le leggi non consentono alla Regione di imporre nulla a nessuno. Questo è bene che sia chiaro a tutti in questo paese, a cominciare da coloro i quali criticano con ottime ragioni ma con un piacere di farlo un po' sospetto l'operato delle Regioni. Non possono perché? Ve ne do un esempio concreto: dovessimo scrivere insieme una legge regionale per i musei potremmo intanto prendere a modello la legge del '39, la 1089, e fare una legge analoga; cosa scriveremmo? Prima diremmo quale è il patrimonio che va salvaguardato e come, diremmo per esempio "i musei locali bisogna che siano in questa condizione", e la descriveremmo. Poi diremmo che chi deve garantire questo risultato è il proprietario di quel museo o di quella raccolta, come la 1089 prevede. Poi ci riserveremmo la possibilità di dare dei contributi, all'occorrenza perfino di sostituirci ai proprietari prendendo le nostre cautele, le nostre rivalse. Infine nomineremmo dei Sovrintendenti, i corrispettivi, insomma quelle persone nelle quali scienza e potere amministrativo vanno unite; e che cosa garantiremmo? Ecco le Regioni non possono mettere sanzioni se non di carattere amministrativo, cioè nessuna; la Regione può applicare una multa. A parte che è molto improbabile che un amministratore regionale che naturalmente viene eletto soprattutto per intermediazione dell'amministratore locale voglia pregiudicare le sue future sorti applicando delle sanzioni al sindaco, anche volesse non farebbe altro che ottenere indietro una quota dei finanziamenti che la Regione stessa avrà erogato probabilmente a quel Comune a titolo di contributo, per poi scoprire che quel Comune manca di quella quota per portare a termine un intervento e quindi essere costretto a restituirgli un ulteriore contributo. Quindi cominciamo a chiarire che la Regione non ha forza.

Allora come si sono comportate le Regioni finora? All'inizio le Regioni erano gli interlocutori della miglior cultura italiana e si sentivano un po' nella possibilità e nella necessità di interpretare l'innovazione della organizzazione del paese. È durato un paio di legislature e sarebbe anzi bello un giorno dedicare un convegno al che cosa è successo quando e perché; ma insomma è successo che le Regioni hanno poi preferito nei confronti degli enti locali proporsi come una sorta di buon padre di famiglia. Se voi leggete le leggi regionali, o sentite gli amministratori, sostanzialmente, c'è scritto "io ho poco denaro ma quel poco

state certi che ve lo do tutto e non vi disturberò nemmeno pretendendo di dirvi come debba essere speso, anzi la legge la scriverò soltanto perché sia chiaro che ripartirò la spesa con criteri così vincolanti per me stesso che nessuno potrà accusarmi di parzialità”. Cioè, le Regioni hanno rinunciato rapidamente a essere un luogo del governo per essere un centro di erogazione della spesa. Perché la cosa non ha funzionato? Perché se voi sommate i costi singoli di ogni museo o raccolta, il totale è irrimediabilmente superiore alle complessive capacità tecniche ed economiche di tutto l'insieme delle autonomie locali, della Regione e degli altri privati, pubblici/privati, ecclesiastici. Non c'è rapporto possibile tra le esigenze e le possibilità. Se si sommano, se si organizzano in sistema, allora si può tentare di agire su un duplice binario: ridurre i costi unitari della fornitura di materiali e servizi realizzando economie di scala che riducono enormemente i costi, e per contro aumentare la complessiva offerta culturale e la complessiva quantità e qualità dei servizi, cioè offrendo al pubblico ciò che il singolo museo non è in condizione di dare. Anche qui l'elenco sarebbe interminabile, ma stiamo all'ovvio: il museo locale è una sorta di codice dal quale, una volta, ad esempio i francesi – penso ai soldati di Napoleone – o altri, in altri momenti, hanno sforbiciato via le miniature di maggior pregio.

Se dovessimo fotografare l'idea di museo in questi anni, da noi, basterebbe ripubblicare la Legge Ronchey. La Legge Ronchey dice: “i musei non ce la fanno, ma quanto siete stupidi, basta che gli vendete anche una maglietta e il gioco è fatto”; cioè concepire come unica e possibile fonte di reddito del museo il visitatore e lascio lì il prezzo del biglietto e possibilmente quello anche del caffè, della *T-shirt*, insomma i servizi aggiuntivi. Beh! se si sta in questa logica, quel singolo museo, pieno di buchi com'è, ha ben poco da attrarre; ma ciò che resta in quel codice privato di miniature è il racconto, anzi usiamo la parola più importante, è il contesto che per l'appunto sta fuori dal museo. Allora io non mi illudo, dovendo per ora restare dentro questa economia in attesa della economia della conservazione globale – e qui si aprirebbe il tema dei rapporti fra l'urbanistica, i lavori pubblici, il turismo e quel che si chiama in senso stretto i beni culturali, sotto un profilo giuridico –, di mettere insieme visitatori abbastanza nel museo di Cascia, di Montefalco, di Trevi, di Bevagna, da compensare ragionevolmente i costi. Posso sperare di farlo se ciò che offro è l'Umbria, cioè se offro le chiavi di lettura di un racconto che sia più o meno importante di quell'altra offerta che può venire dal grande museo dove sono finite le miniature strappate da quel libro; certo che questo racconto la rete dei musei locali può farlo, se è organizzata in rete, se – come diceva Brandi, che trovo un po' retorico, ma che in quel caso aveva trovato una giusta immagine – davvero l'Umbria diventasse come un gioco dell'oca per cui una casella presuppone l'altra che segue e il gioco una volta cominciato non si può interrompere fino alla fine. Ecco, se entrando in un museo si entra in una casella di questo gioco che si chiama l'Umbria, allora riesco a non pareggiare i conti ma starci ragionevolmente con le possibilità che ho.

Il limite del sistema com'è stato oggi realizzato in Umbria è che il sistema è una intesa, una disponibilità, un accordo che deve rinnovarsi nei fatti ogni giorno ed è molto probabile che qualche volta non si rinnovi da parte di tutti. Il sistema è affidato alla quotidiana determinazione di tutti coloro che ne partecipano, i quali non necessariamente possono volere la stessa cosa, i quali per di più, giustamente, di tanto in tanto cambiano ogni quattro anni per le elezioni e allora si ricomincia da capo. Finché i musei erano cinque o sei si riusciva non dico a parlare tutti giorni con i proprietari dei cinque musei, ma abbastanza di frequente; diventando trenta o trentacinque o quaranta questo sistema comincia ad accusare parecchi strappi e io comincio ad accorgermi che è più il tempo che devo mettere a risarcire gli strappi che non quello che vorrei spendere per costruire il seguito del sistema.

Vorrei parlarvi del problema della direzione dei musei, vorrei dirvi della necessità di profili professionali decisamente diversi da quelli che il sistema scolastico ci offre oggi; diversi, solo questo dirò; i nostri musei sono misti, normalmente, e comunque sono l'inizio di un racconto che continua fuori dal museo e che è un racconto fatto di molte cose diverse. Allora se il direttore del museo fosse uno storico dell'arte mi mancherebbe tutto il resto, e se fosse un archeologo mi mancherebbe tutto il resto, e se fosse uno storico, e così continuando; allora noi avremmo bisogno in ogni museo dello storico, dello storico dell'arte, dell'archeologo, dell'antropologo, del naturalista, del manager. Ma come farà un museo locale italiano a pagarti uno *staff* di direzione di questo genere? È possibile soltanto nella logica del sistema, per cui non ho affatto bisogno di averli stabilmente in quel museo; e se il museo non pagherà questi sette/otto esperti, insieme otto musei, forse dieci musei se necessario, quaranta se non ce la facciamo con meno inizialmente, basteranno a pagarli.

Bisogna però che si associano in forme stabili; di ipotesi ce ne sono più di una. Certo però non basta che sia lo storico dell'arte tal quale esce dalle nostre Università, né l'archeologo tal quale esce... Che cosa darebbe stabilità a questo che chiamo "sistema" e che forse diventa un nome troppo impegnativo, ma si potrebbe chiamare *gentlemen agreement*. Credo che progetti così non si realizzino se non c'è consenso. Il meccanismo è questo, non credo che ce ne sia un altro. Questo aumenta l'interesse della scommessa perché se riusciamo a aprire musei e tenerli in piedi vuol dire necessariamente che è cambiata, che è cresciuta, se mi è consentito di giudicarla, la condizione di vita civile, amministrativa, in generale del paese. Allora dove vedete un museo che funziona può darsi che le condizioni di vita sociale e amministrativa siano più alte; ma allora perché il museo riesca a sopravvivere, perché il sistema riesca a sopravvivere, bisogna per forza che questa associazione, questa coesione di governo fra le autonomie locali e possibilmente anche con gli altri titolari pubblici e privati si stabilizzi.

Ecco allora il possibile ruolo della Regione: proporsi non come un ente o un livello di potere sovraordinato rispetto alle autonomie, ma come il fulcro di un sistema di governo delle autonomie, un centro ordinatore del sistema di

governo delle autonomie. E pensando a questo che stiamo lavorando a una nuova legge sui musei, una legge che dice “la Regione rinuncia a decidere in proprio, rinuncia a parare i piani, programmi, se questi non siano stati prima approvati dal sistema delle autonomie”: è la massima garanzia di metodo che si può dare. Non si entra nel sistema per automatica conseguenza delle leggi, si firma un contratto in forza del Codice Civile, contratto garantito con fideiussione bancaria; il rapporto tra la regione e titolari dei musei; fra il finanziatore e il destinatario dei contributi deve essere un contratto come quello che garantisce i rapporti dei cittadini fra loro, perché non c’è un altro fondamento giuridico sufficiente, oggi. Con legge io posso definire il metodo che è quello del consenso, e cioè la garanzia reciproca è che ciascuno si vincoli al consenso altrui; ma che cosa va fatto e da chi vada fatto quale particolare aspetto di quel comune lavoro è cosa che deve essere decisa sul momento e relativamente a quel posto e a quelle condizioni.

Ciò che occorre fare oggi in Umbria è ragionevolmente diverso, è sicuramente diverso da ciò che occorre fare nel Lazio, non perché io conosca che cosa debba essere fatto nel Lazio; ma sarebbe una combinazione del tutto straordinaria che oggi in due luoghi diversi necessitassero le stesse cose. Né le risorse di cui dispone l’Umbria o il Lazio sono confrontabili, né lo stato delle capacità tecniche e della strumentazione; quindi ciascuno dovrebbe cominciare il lavoro, legislatura per legislatura, dicendo dove siamo oggi, dove riteniamo di poter arrivare nell’arco di una legislatura stando a queste risorse e a queste capacità, in che cosa consiste il lavoro da fare, come ce lo ripartiamo, e poi darsi appuntamento di tanto in tanto per modificare previsioni che fossero risultate sbagliate. Insomma questa è la strada che porta a quell’altra soluzione che ha anch’essa un nome benemerito direi: si chiama federalismo solidale; o si fa questo, e allora si entra nella logica del sistema e quindi delle economie di scala e della riduzione dei costi, e io vi garantisco con mia personale responsabilità tecnica che se si fa l’esempio di una regione come l’Umbria noi siamo in condizione di occupare non meno di 500 persone a costo pubblico zero nell’arco di due anni, oppure non si fa e si continuano a fare leggi come quelle che tutte le Regioni si apprestano a fare dove si dice “la valorizzazione è delle Province” e non so che cosa resterà alla Regione visto che la tutela pare che sia restata allo Stato.

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