

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 e raccolte di Enti locali e di interesse locale. Rassegna schematica dei punti salienti circa la situazione attuale e le ulteriori prospettive all'inizio della VI legislatura regionale*

Massimo Montella

1. *Premessa*

- Occorre operare le scelte di merito culturale e realizzare conseguentemente le condizioni di fatto, perché i “piccoli musei italiani” possano essere riaperti al pubblico e possano prendere ad operare regolarmente, prestando servizi di alta, sicura e riconosciuta qualità e realizzando equilibri di bilancio che non comportino oneri per le pubbliche amministrazioni.
- L’opzione di fondo, ancorché solitamente elusa, è del tutto chiara: o fissare l’obiettivo inderogabile e operare in funzione di questo o coltivare le procedure d’uso e arrivare dovunque ci conducano.
- La soluzione dei problemi non consiste nel modo di ripartire la titolarità delle funzioni amministrative fra Regione, Province e Comuni (che pure riveste un’importanza di evidente rilievo), bensì nel conferire a ciascuno la possibilità giuridica e amministrativa, le opportunità gestionali e

* Relazione dattiloscritta datata 27 luglio 1995.

organizzative, le capacità professionali, le compatibilità economiche e gli strumenti tecnici assolutamente necessari, ma ancora indisponibili, per esercitare efficacemente i compiti assegnati e per conseguirne i molti e ingenti benefici sociali ed economici che appaiono sicuramente possibili.

- Si consideri che il nostro lavoro non consiste nell'applicare al meglio quanto specificatamente previsto dalle leggi e consentito dalla organizzazione amministrativa di questo Paese (giacché questo Paese non dispone di leggi e di un'organizzazione amministrativa espressamente commisurate alle esigenze dei "musei italiani"), ma nel cercare, invece, di individuare quanto non è impedito dalle norme vigenti di carattere generale, per insediare in quello spazio la possibile economia e l'indispensabile qualità culturale del Sistema Museale Regionale dell'Umbria.

2. Obiettivi e benefici conseguibili a breve termine e presupposti generali di fattibilità

1. Obiettivi immediatamente realizzabili.
2. Benefici immediatamente realizzabili.
3. Presupposti di fattibilità di carattere generale.

2.1 Obiettivi immediatamente realizzabili

Seguitando coerentemente il lavoro condotto fino ad ora e adottando alcune indispensabili correzioni e integrazioni, sarà certamente possibile ottenere nell'immediato futuro quanto viene esposto qui di seguito seguendo un motivato ordine di priorità:

- riaprire al pubblico, con cadenza pressoché mensile, a partire dal prossimo settembre ed entro la primavera del 1996, gli ulteriori 10 musei già da tempo previsti;
- assicurare il funzionamento ordinario di tutti i musei regolarmente accessibili al pubblico, garantendo il rispetto di quelle idonee modalità di gestione dalle quali dipende inevitabilmente e immediatamente la possibilità di salvaguardare e di rendere socialmente utile il patrimonio che vi è raccolto;
- porre rapidamente i musei normalmente attivi nella condizione di offrire al pubblico, almeno nella quantità minima indispensabile, una gamma di servizi di vigilata qualità culturale e merceologica sia di carattere interno (pubblicazioni, audiovisivi, attività didattiche), sia di carattere estroverso (itinerari di visita nella città e nei luoghi circostanti), così da poter realizzare operativamente quegli aggiornati concetti di cultura e di

servizio sociale di massa che caratterizzano le scelte operate dalla Regione dell'Umbria e conseguire, in tal modo, quei benefici sociali ed economici che debbono poterne derivare e che soli giustificano il lavoro e i costi sostenuti dalle pubbliche amministrazioni in questo specifico settore;

- curare l'immagine e promuovere la maggior frequentazione dei musei locali, per addivenire quanto prima e quanto meglio a quegli equilibri economici gestionali, senza i quali la riapertura al pubblico di ogni ulteriore museo si tradurrebbe in un aggravio delle passività correnti e determinerebbe, infine, oneri complessivamente insostenibili per i bilanci pubblici e tali, pertanto, che i musei appena riaperti subito tornerebbero a chiudersi;
- dare seguito agli ulteriori lotti funzionali già preventivati, fino a completare in loro parte i musei già parzialmente riaperti al pubblico;
- ripristinare nell'arco della legislatura attuale ulteriori 5-8 musei (ivi inclusi due "musei per la città") di prioritaria importanza.

2.2 Benefici immediatamente realizzabili

Alcuni benefici, non monetizzabili immediatamente, debbono essere comunque segnalati innanzitutto:

- elevazione della qualità di vita della popolazione residente (e, dunque, delle reali condizioni di democrazia);
- facilitazione e qualificazione di molti adempimenti correnti di competenza dei governi locali (specie in materia di assetto del territorio, di sviluppo economico, di servizi sociali, di turismo, di artigianato);
- qualificazione culturale del turismo di massa.

Altri, subito apprezzabili sotto il profilo squisitamente economico, concernano soprattutto:

- creazione di posti di lavoro, capaci di autosostenersi, per giovani diplomati e laureati commisurabili in 30/40 unità nell'arco di un biennio e in circa 100 entro il 1999;
- incentivazione e più conveniente distribuzione dei flussi turistici (e dei tempi di permanenza!) nei diversi mesi dell'anno e nei diversi luoghi dell'Umbria;
- promozione commerciale e dell'artigianato e dei prodotti tipici locali (anche di carattere alimentare);
- sviluppo e nuova creazione di attività economiche "tradizionali" nei molteplici settori connessi (a cominciare da quelle inerenti al turismo, all'edilizia specializzata, ai restauri d'opere d'arte, all'editoria e stampa), con effetti occupazionali stimabili nell'ordine di molte decine;
- creazione di nuove aziende (o potenziamento di quelle già operanti in Umbria) che siano in grado di offrire materiali e servizi dell'alta

specifica qualità che appare sicuramente indispensabile, ma che risulta fin qui indisponibile in ambito locale (specialmente per quanto concerne audiovisivi, promozione e pubblicità, impiantistica museale...)

2.3 Presupposti di fattibilità di carattere generale

Perché si verifichi quanto sopra indicato, è indispensabile tener fede a un essenziale presupposto: operare in tutti i casi in modo che nell'opinione pubblica i "piccoli musei umbri" divengano sinonimo di qualità: qualità dei luoghi, qualità dell'accoglienza, qualità dell'offerta culturale, qualità dei servizi... e, insomma: qualità delle pubbliche amministrazioni locali.

Si tratta, pertanto, di evitare che una malaccorta interpretazione del pur necessario decentramento e della pur indispensabile autonomia municipale (spesse volte equivocati in termini di frammentazione, di anarchia e di autarchica povertà di mezzi) causi lo scadimento dell'aspetto esteriore dei musei e della qualità culturale e merceologica dei loro servizi al pubblico, incorrendo nell'improvvisato, nel dilettantesco, nel casareccio, nella patetica imitazione in chiave minore di modelli invalsi altrove.

Difatti, adottando le necessarie misure, risulterà sicuramente possibile (e assolutamente necessario per conseguire i benefici attesi) praticare il decentramento ed esaltare quanto meglio l'importanza storica e sociale del municipalismo, ma in modo che la "piccola misura" costituente l'aspetto irrinunciabile dei musei "locali" si proponga come un positivo connotato di valore e riscuota, perciò, un credito assoluto di irrepreensibilità anche a confronto dei più elevati standard qualitativi europei.

Le condizioni che dovranno essere osservate a tali fini si riconducono nell'insieme a quattro principali categorie:

- individuare soluzioni giuridiche e amministrative inedite, esattamente calibrate sulle peculiari esigenze di quei "piccoli e diffusi musei italiani", dei quali l'Amministrazione Centrale dello Stato, totalmente condizionata dall'idea del "monumentale" e del "raro", non si è realmente occupata fino ad ora;
- aumentare ragionevolmente la capacità della spesa pubblica e selezionarla con rigore inversamente crescente, osservando un chiaro ordine di priorità degli interventi ed evitando "deviazioni" culturalmente velleitarie ed economicamente improduttive;
- aggregare la possibile committenza esercitabile dai musei locali, per conseguire ai diversi effetti una dimensione di spesa capace di sostenere la nascita di nuove aziende fornitrici il potenziamento di quelle già esistenti;
- capitalizzare la spesa, perseguendo risultati capaci di migliorare stabilmente le condizioni attuali.

3. *Adempimenti specifici*

1. Ristrutturazione delle sedi museali, installazione di impianti, restauro delle collezioni, allestimento delle sale di esposizione e degli ambienti di servizio.
2. Funzionamento ordinario dei musei locali.
3. Servizi al pubblico: specie, qualità, remunerazione sociale ed economica.
4. Immagine e promozione dei musei locali.
5. “Musei per le città”.
6. Catalogazione e documentazione dei beni culturali.

Per ottenere l'efficacia della spesa, la tempestiva e corrente esecuzione degli interventi, la qualità e l'adeguata remunerazione sociale ed economica dei risultati, è necessario assicurare ai diversi riguardi e ad opera dei distinti soggetti volta a volta direttamente responsabili quanto di seguito elencato.

3.1 Ristrutturazione delle sedi museali, installazione di impianti, restauro delle collezioni, allestimento delle sale di esposizione e degli ambienti di servizio

A) Progettazione:

- disporre di progetti che siano stati elaborati congiuntamente sia da studiosi di specifica competenza disciplinare (a seconda dei casi: storici dell'arte, archeologi, storici, naturalisti, antropologi...), sia da architetti e ingegneri esperti in materia di allestimenti e di impianti espressamente concepiti per i musei, sia da restauratori di sicura affidabilità;
- disporre di piani organici per il progressivo restauro delle collezioni, che siano stati prodotti da studiosi di specifica competenza disciplinare con l'ausilio di restauratori di sicura affidabilità, istruiti secondo un preciso e motivato ordine di priorità e corredati con le relative indicazioni di spesa;
- ottenere che tutti i progetti di cui sopra siano redatti in termini di “immediata eseguibilità” sotto il profilo sia tecnico che amministrativo, avvalendosi a tale scopo anche di chi sappia individuare e acquisire preventivamente tutte le autorizzazioni di legge a vario titolo necessarie e, segnatamente, quelle concernenti la tutela dei beni culturali e le norme di sicurezza per i locali aperti al pubblico (p.e.: L. 1089/39; L. 1497/39; L.R. 35/90; L.R. 19/86 e sg.);
- elaborare i connessi piani economico-finanziari, corredati di puntuali analisi dei costi e dei benefici, facendo specifico riferimento non solo agli interventi strutturali, ma anche alla organizzazione e alla gestione delle attività successivamente previste;

B) Esecuzione degli interventi:

- provvedere all'assegnazione dei lavori, adottando le procedure meglio idonee a selezionare i fornitori ottimali;

- realizzare una fattiva collaborazione fra la Regione, le Soprintendenze, i titolari dei musei e quanti altri abbiano titolo per intervenire in merito o evitare, almeno, conflitti di competenza, sovrapposizioni, complicazioni procedurali...
- C) Reperimento dei finanziamenti e rendicontazione finale:
- convenire piani comuni d'intervento e di spesa sia fra i diversi uffici della Regione che con le Soprintendenze (ai sensi del D.P.R. 805/75) e con quanti altri possibili;
 - definire (e rispettare nel corso del tempo) previsioni poliennali di spesa per tutto quanto rientra nella disponibilità della Regione sia relativamente ai fondi propri sia al riguardo di risorse diverse (a cominciare da quelle comunitarie);
 - produrre tempestivamente richieste di finanziamento accessorie, le possibili anticipazioni di spesa a titolo gratuito e ogni altra forma di agevolazione economica contemplata dalle leggi (p.e.: L. 1552/61; L. 512/82...);
 - rendicontare e collaudare tempestivamente i lavori eseguiti producendo tutta la necessaria documentazione nei modi stabiliti dai vari organi di controllo.

3.2 Funzionamento ordinario dei musei locali

Per il buon funzionamento ordinario dei musei è necessario superare la frammentazione organizzativa che si riscontra attualmente e che difatti moltiplica enormemente le procedure amministrative a carico di diversi soggetti e i costi per la predisposizione e per lo svolgimento dei servizi; determina situazioni estremamente varie nei singoli musei anche attinenti ad un medesimo e pur limitatissimo ambito territoriale e rende, quindi, oltremodo difficile la razionalizzazione, il coordinamento e il controllo delle attività correnti; impedisce di esercitare una committenza unitaria per la fornitura di servizi e di materiali che, riguardando più musei insieme, risulti economicamente significativa e sia tale, pertanto, da indurre il potenziamento delle aziende già operanti in ambito locale, ma in un modo inadeguato, o la nascita di nuove imprese finalmente capaci di corrispondere ottimamente alle molte esigenze fin qui insoddisfatte.

Per conseguire un simile obiettivo possono essere adottate misure diverse, purché siano in ogni caso reciprocamente coerenti.

Al momento, una prima soluzione di ampia efficacia è sembrato che potesse consistere nella costituzione (ai sensi della L. 142/90) di "Associazioni" di musei anche di diverso titolo proprietario (comunali, ecclesiastici e privati) presenti in un medesimo e ampio contesto territoriale. La prima di tali associazioni dovrebbe prendere quanto prima ad operare nella Alta Valle del Tevere.

Per quanto concerne gli aspetti particolari, si segnalano di seguito le maggiori esigenze cui è indispensabile provvedere del tutto sollecitamente.

- A) Manutenzione della sede, degli allestimenti e delle raccolte, gestione e manutenzione degli impianti:
- disporre in modo continuativo, all'interno di ogni museo di addetti per la gestione ordinaria dei servizi che siano in quantità sufficiente e di certificata competenza professionale;
 - stabilire rapporti continuativi (mediante procedure per l'aggiudicazione degli incarichi atte a selezionare i migliori fornitori) con aziende sicuramente idonee a garantire la incessante manutenzione degli impianti, delle raccolte, degli allestimenti;
 - provvedere in economia (se possibile) alla ordinaria manutenzione della sede;
 - incaricare formalmente, con attribuzione di specifiche responsabilità, quanti sono tenuti ad intervenire qualora dagli impianti installati in un museo provengono segnalazioni di allarme;
 - collegare, tramite "linea dedicata", gli impianti installati nel singolo museo con la stazione centrale di controllo ubicata presso la Pinacoteca di Città di Castello (che è in grado di verificare e necessariamente, per l'intero arco delle ventiquattro ore, il regolare funzionamento e le eventuali segnalazioni di allarme per tutti gli impianti di tutti i musei dell'Umbria).
- B) Personale:
- stimare, con almeno un anno di anticipo sui tempi previsti per la riapertura al pubblico di un museo la quantità di addetti necessari per le indispensabili esigenze gestionali compatibilmente con le effettive possibilità di assicurare la remunerazione;
 - pianificare tempi, ubicazione e modalità di attuazione dei corsi di formazione professionale, così che risultino esattamente commisurati alle irrinunciabili necessità e alle effettive possibilità di occupazione e di remunerazione preventivamente accertati con riguardo a ciascuno dei musei interessati;
 - seguire da vicino il compiersi del complesso *iter* che conduce all'attuazione dei corsi (dal piano regionale ai bandi provinciali e fino alla definitiva aggiudicazione dei finanziamenti e alla selezione dei candidati), perché gli esiti siano realmente conformi alle aspettative;
 - predisporre i piani economico-finanziari (anche reperendo risorse accessorie da parte di altri enti pubblici e privati) e provvedere al tempestivo accantonamento delle risorse necessarie, perché sia possibile assegnare prontamente gli affidamenti d'incarico non appena terminati i corsi di formazione;
 - elaborare preventivamente programmi di attività integrative atte a potenziare l'offerta di servizi e, dunque, la possibilità di remunerazione degli addetti (didattica, documentazione, mostre temporanee, sportelli cambiavalute, biglietteria per attività culturali anche esterne al museo,

- biglietti cumulativi, itinerari turistici territoriali, attività promozionali di prodotti locali, convegnoistica, informazioni alberghiere...);
- fissare le più convenienti condizioni di rapporto con il personale incaricato della gestione ordinaria del museo, così da orientarne le attività nella direzione appropriata, prevenire eventuali distorsioni professionali, garantire un effettivo ed incessante controllo di merito da parte dell'ente titolare e dei pubblici poteri in genere, incentivare la quantità e la qualità del lavoro prestato, ridurre al minimo inevitabile i disavanzi a carico delle pubbliche amministrazioni;
 - procedere all'affidamento degli incarichi di gestione, adottando procedure che consentono di selezionare i migliori fornitori anche in ragione delle possibili economie di scala e delle integrazioni operative realizzabili fra più musei ricompresi in un medesimo ambito territoriale;
 - provvedere al costante aggiornamento e all'ulteriore qualificazione professionale del personale già abilitato per la gestione dei musei;
 - predisporre quanto necessario, perché sia possibile provvedere nel prossimo futuro anche alla formazione iniziale, al successivo e costante aggiornamento e alla progressiva qualificazione ulteriore del personale da impiegare nei musei con funzioni direttive di carattere manageriale e scientifico.

3.3 Servizi al pubblico: specie, qualità, remunerazione sociale ed economica

- A) *Bookshop*, guardaroba, informazioni e altri servizi e prestazioni di ingresso:
- realizzare allestimenti che, volta a volta diversi in ragione delle variabili disponibilità di spazio, presentino in ogni caso una medesima caratterizzazione di immagine;
 - adottare procedure standardizzate quanto al funzionamento e ai costi dei servizi e all'approvvigionamento dei materiali, così da realizzare le necessarie economie di scala e assicurare uniformità di trattamento al pubblico;
 - assicurare la realizzazione, la fornitura e la incessante ed evidente presenza in tutti i musei locali normalmente aperti al pubblico di una "linea ufficiale" di prodotti garantiti (per qualità culturale e merceologica) dai poteri pubblici preposti al Sistema Museale Regionale dell'Umbria e dalla cui vendita ai musei traggano significative percentuali (in particolare: la collana dei cataloghi scientifici sistematici delle collezioni; la collana di guide ai musei, città e luoghi dell'Umbria; audioguide; dépliant illustrativi della sede, delle raccolte e di singole opere; poster; cartoline e altro materiale fotografico; videocassette; cd rom; oggettistica...);
 - aggiungere ai prodotti ufficiali del Sistema Museale la disponibilità di

ogni e qualunque altro prodotto, da chiunque ideato e realizzato, che il titolare del museo giudichi opportuno.

B) Cataloghi scientifici, guida breve alla visita e altre pubblicazioni:

- fornire tutti i musei locali dei cataloghi scientifici editi nella collana del “Catalogo Regionale dei Beni Culturali”;
- fornire tutti i musei locali di guide brevi per la visita realizzate secondo il prototipo già in avanzata fase di elaborazione da parte dell’ufficio regionale e del prof. Bruno Toscano (ed esemplificato sul museo di Montefalco);
- fornire tutti i musei locali di guide per la visita della città e per la frequentazione di più estesi itinerari territoriali, realizzate sul modello della guida di Perugia;
- fornire musei locali di dépliant informativi ai più diversi riguardi, realizzati in modo coerente e complementare rispetto alle pubblicazioni sopra ricordate (di modo che l’insieme di questi prodotti innovi profondamente la tradizionale maniera di fare letteratura topografica e ottenga, pertanto, di esprimere un aggiornato concetto di cultura, di facilitare davvero al grande pubblico la comprensione dei fenomeni storici e artistici e, dunque, di elevare la visita ad un livello di reale informazione.

C) Audiovisivi:

- definire le modalità tecniche e le procedure amministrative atte a conseguire i maggiori possibili benefici dall’esercizio dei diritti d’immagine inerenti ai beni culturali conservati nei musei locali;
- provvedere, nell’immediato, alla realizzazione e alla presentazione all’interno dei singoli musei di brevi programmi audiovisivi essenzialmente destinati a due scopi principali: rendere noti ai visitatori l’esistenza, l’interesse e gli orari di visita degli altri musei presenti nelle immediate vicinanze (questo solo fatto basterebbe a colmare in molti casi i disavanzi di gestione che si verificano attualmente); illustrare le peculiari caratteristiche dei prodotti ufficiali del “Sistema Museale Umbro” disponibili nel museo e gli eventuali altri servizi offerti al pubblico;
- definire piani di fattibilità e compiere studi e ricerche, anche avvalendosi delle opportunità offerte dalla CEE, per individuare tecnologie, reti di comunicazione, programmi multimediali, cd rom e quant’altro assumerebbe un evidente interesse “strategico” ai fini della comunicazione culturale di massa;
- favorire la nascita o il potenziamento di aziende capaci di fornire in ambito locale materiali e servizi della più alta qualità.

D) Servizi didattici, itinerari di visita territoriali, mostre temporanee, concerti, ecc.:

- procedere con cautela e gradualità sull’incerto terreno (spesso inconsistente e facilmente controproducente) delle attività didattiche, individuando, in un rapporto di stretta collaborazione con il mondo della scuola e con i

- competenti istituti di studio e di ricerca, cosa convenga veramente fare e in che modo (p.e.: mostre tematiche temporanee allestite su espressa richiesta e anche con la diretta partecipazione delle scuole locali, che utilizzino – con le ovvie cautele! – gli oggetti stessi costituenti le collezioni permanenti del museo interessato e, al più, gli altri musei locali: realizzare pubblicazioni esattamente commisurate alle peculiari esigenze delle diverse fasce scolastiche; organizzare “sale anatomiche”, ove assistere agli interventi di restauro e comprendere in tal modo, oltre al resto, anche i “materiali” e le “tecniche” del “fare arte” in ambito “locale”);
- evitare l’improvvisazione di competenze scientifiche e didattiche e preparare, invece, personale apposito e, soprattutto, predisporre le condizioni organizzative per le quali sia possibile avvalersi in vario modo del qualificato ausilio di esperti di alta e sicura affidabilità;
 - commissionare a studiosi di specifica competenza – stabilendo una più stretta collaborazione con l’Università – studi, ricerche ed elaborati di vario genere, da cui trarre tutti i possibili sussidi informativi (audio, audiovisuali, a stampa) ad uso delle diverse categorie di utenti;
 - predisporre, sulla base delle conoscenze fornite dagli studiosi di cui sopra, itinerari territoriali realmente praticabili: rendendo accessibili i vari luoghi interessati, apprestando i necessari supporti informativi, organizzando i trasporti e i momenti di sosta, offrendo servizi di ristorazione, realizzando le necessarie attività promozionali;
 - inserirsi nei circuiti espositivi nazionali e internazionali;
 - realizzare con notevole regolarità, quanto ai tempi e alle sedi, piccole mostre tematiche di elevata qualità culturale, comunicativa e formale, onde approfondire quegli aspetti specifici della storia e della cultura umbra che trovano riscontro negli oggetti raccolti nei nostri musei (p.e.: le “tavole” di San Bernardino e la vita sociale e religiosa nelle città umbre del tempo; le *Dormitio Virginis*, le comunità ebraiche, gli insediamenti mendicanti e le attività “bancarie” fra ‘400 e ‘500; le *Madonne del Soccorso* e la religiosità popolare umbra;...);
 - proporre con ritmo alquanto serrato (settimanale, quindicinale) conferenze di vigilata qualità, concerti (anche di esordienti, ma di vigilata qualità) ed altre iniziative similari (come già avviene normalmente e con notevoli benefici a Montefalco).
- E) Attività accessorie:
- presentare e promuovere prodotti tipici umbri (dall’artigianato all’alimentare), utilizzando i luoghi del museo compatibili a tal fine (*bookshop*, spazi esterni dotati di servizi di ristorazione...). realizzando “piccole” mostre tematiche, istituendo (eventualmente) musei appositi (museo dell’olio, museo del vino, museo della ceramica, museo del tessuto...);
 - offrire, dove possibile, limitati servizi di ristorazione (ma di assoluta qualità e a forte caratterizzazione “umbra”).

3.4 *Immagine e promozione dei musei locali*

- Conferire un’immagine unitaria ed evidente al Sistema Museale Regionale (considerato nel suo insieme e nelle sue varie articolazioni) e ai suoi servizi per il pubblico e definire, pertanto: il logo del Sistema completo delle sue “declinazioni” locali (con riferimento ai subsistemi d’area e ai singoli istituti che ne fanno parte); i caratteri stilistici delle postazioni d’ingresso, della segnaletica urbana ed extraurbana, dell’abbigliamento del personale...; la linea editoriale e grafica per le pubblicazioni, per gli audiovisivi...;
- realizzare conseguentemente (e gradualmente) i necessari prodotti (postazioni d’ingresso, abbigliamento del personale, segnaletica urbana, grande segnaletica lungo le maggiori vie di comunicazione...), onde rifornirne l’insieme dei musei e ottenere, in tal modo, le notevoli economie di scala che appaiono evidentemente possibili;
- realizzare campagne promozionali riferite a più musei insieme (i “musei umbri”, i “musei dell’Alta Valle del Tevere”, i “musei della Valle Umbra Sud”...) attraverso gli organi di stampa e i mezzi di comunicazione radiotelevisivi;
- includere in INTERNET una informazione puntuale circa i musei locali, il patrimonio che vi si conserva, le modalità per accedervi, i servizi offerti dal Sistema Museale dell’Umbria (cataloghi scientifici, guide...);
- presentare negli alberghi e in altri luoghi idonei materiali informativi a stampa e, ove possibile, programmi audiovisivi, che illustrino i musei circostanti, le modalità di accesso, i servizi disponibili...;
- realizzare iniziative promozionali mirate, specie nei confronti delle scuole, avvalendosi del possibile sostegno di soggetti pubblici e privati.

3.5 *Musei per le città*

- Assisi: completare lo studio del progetto esecutivo inerente alla organizzazione, al funzionamento e all’affidamento in gestione dei servizi previsti nel Palazzo Vallemani e assicurarne la rapida attuazione per lotti funzionali successivi, destinando allo scopo i finanziamenti comunitari disponibili;
- Perugia, Gubbio, Orvieto, Todi: avviare lo studio dei progetti.

3.6 *Catalogazione e documentazione dei beni culturali*

- Incrementare le attività correnti di catalogazione e di documentazione, sia per prevenire i rischi di dispersione del patrimonio, sia per acquisire

conoscenze di evidente valore propedeutico per ogni ulteriore attività culturale e informativa;

- assicurare un'efficiente opera di registrazione e di elaborazione automatica dei dati (in armonia con le procedure seguite dall'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione) e offrire al pubblico un valido servizio di consultazione;
- ricercare accordi concreti con le Soprintendenze, perché possano essere attuati i buoni propositi sempre ribaditi circa la necessità di integrare reciprocamente le conoscenze acquisite da ciascuno collegando i rispettivi archivi;
- attivare una rete di comunicazione specializzata, che connetta il "Centro Regionale del Catalogo" con i singoli musei locali e, possibilmente, con altri istituti di studio e di ricerca e con le scuole.

4. *Difficoltà accertate*

1. Difficoltà di portata generale.
2. Difficoltà specificamente riferite ai diversi adempimenti:
 - a) ristrutturazione delle sedi museali, installazione di impianti, restauro delle collezioni, allestimento delle sale di esposizione e degli ambienti di servizio; reperimento delle possibili fonti di finanziamento e rendicontazioni finali;
 - b) funzionamento ordinario dei musei locali; personale;
 - c) servizi al pubblico: specie, qualità, remunerazione sociale ed economica;
 - d) immagine e promozione dei musei locali;
 - e) catalogazione, documentazione, studi e ricerche inerenti ai beni culturali.

4.1 *Difficoltà di portata generale*

- Essendo mancata a livello dell'Amministrazione Centrale dello Stato una politica espressamente dedicata ai piccoli musei esemplarmente "italiani" (tutta l'attenzione essendo stata riservata ai monumenti d'eccezione, ai capolavori e alle rarità) e le esigenze della "tutela patrimoniale" essendo prevalse sulle finalità di uso sociale e di valorizzazione economica, mancano tuttora leggi, procedure, strumenti (e finanche una reale consapevolezza) che consentano di dare rapido e sicuro compimento a quanto necessario (e, peraltro, sicuramente possibile e altamente remunerativo!), onde conseguire il ripristino e l'ordinario funzionamento dei musei locali e onde avvalersene quali servizi sociali di massa e quali strumenti ottimamente appropriati (almeno in potenza) per esercitare in via ordinaria e continuativa un'opera di conoscenza, di salvaguardia e di

valorizzazione pubblica della generalità del patrimonio culturale, (nella sua più larga accezione antropologica) presente nell'aperta dimensione del territorio.

- Essendosi interrotto sul principio il processo di riforma autonomistica dello Stato, essendo rimaste incomplete le funzioni attribuite alle Regioni nella specifica materia dei beni culturali; essendo le leggi di trasferimento e di delega mal formulate e perciò esposte a interminabili e defatiganti contenziosi, avendo l'Amministrazione Centrale costantemente perseguito la riappropriazione delle competenze già trasferite: l'azione della Regione, delle Province e dei Comuni risulta frammentaria, incerta, faticosa, costantemente ostacolata e posta in dubbio dalle ingerenze degli uffici centrali e periferici dello Stato (che sembrano soprattutto desiderosi di stabilire con i titolari dei musei locali un rapporto diretto, da cui resta esclusa la Regione.
- Gli uffici regionali, ancorché dispongano di personale numericamente forse anche eccessivo (ma male distribuito e non perfettamente rispondente alle reali incombenze di lavoro), mancano di una pur minima dotazione strumentale, appaiono assolutamente inadeguati a fronte delle effettive esigenze di studio, di ricerca, di innovazione giuridica e amministrativa (e, peraltro, dovrebbero essere potenziati anche ai fini degli usuali compiti di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo), sono gravati da attività che potrebbero essere più opportunamente esercitate da aziende private pur sotto il controllo pubblico! – e debbono subire troppo spesso forti spinte in favore di interventi estemporanei e di dubbia validità e in direzione della frammentazione delle funzioni amministrative e del localismo autarchico.
- La integrazione delle attività, delle capacità specifiche e delle risorse finanziarie riferite ai peculiari campi d'azione dei diversi uffici della Regione appare estremamente limitata e occasionale e peggio avviene per quanto concerne la pur auspicabile collaborazione con le Province.
- Le risorse (e l'attenzione politica) destinate a questo specifico settore appaiono tuttora decisamente inferiori alle pur minime esigenze accertate (perdurano ancora intatte le cattive conseguenze derivanti dal fatto che lo Stato non accompagnò a suo tempo il trasferimento delle funzioni amministrative con i connessi mezzi finanziari.
- Appare ancora del tutto insufficiente la pur necessaria integrazione operativa ed economica fra enti pubblici e soggetti privati.
- Soprattutto grave, per la realizzazione di una innovativa politica per i "beni culturali", appare la mancanza – sia all'interno dei pubblici uffici che, soprattutto, nelle attività! – delle inedite figure professionali, specie di carattere manageriale, assolutamente necessarie a tale scopo.

4.2 *Difficoltà specificamente riferite ai diversi adempimenti*

Venti anni di concreta esperienza di lavoro quotidiano evidenziano nello specifico, fra le molte altre, soprattutto le difficoltà di seguito indicate.

A) Ristrutturazione delle sedi museali, installazione di impianti, restauro delle collezioni, allestimenti delle sale di esposizione e degli ambienti di servizio:

- quasi sempre i Comuni mancano di uffici e di funzionari adeguati per quantità e per cognizione di merito e, pertanto (già non sapendo riconoscere in ogni caso le molteplici e peculiari competenze professionali che si rendono necessarie e non riuscendo per di più a coordinare fattivamente l'opera), non sono in condizioni di assicurare né la tempestiva idonea redazione dei necessari progetti sotto nessuno dei diversi aspetti dai quali dipendono le qualità culturale, tecnica, amministrativa e formale dei risultati, né la individuazione e l'attivazione delle possibili risorse finanziarie e il confacente e tempestivo impiego delle stesse, né la rapida e conforme esecuzione dei lavori previsti, né la indispensabile e corretta rendicontazione finale;
- al momento di affidare i lavori, gli uffici comunali (e i segretari soprattutto) preferiscono le procedure che meglio garantiscono la loro tranquillità, anche quando non siano le più confacenti per ottenere i risultati auspicati: ciò produce effetti assai gravi semplicemente nel caso del restauro di opere d'arte (mancando al riguardo sia un albo professionale che un prezzario di riferimento);
- contrasti, interferenze, e sovrapposizioni si verificano continuamente con la Soprintendenza ai Beni A.A.A.S., che cerca di sostituirsi completamente alla Regione (fuorché nella erogazione dei fondi), tentando di stabilire rapporti diretti ed esclusivi con i Comuni e con gli altri titolari dei musei locali;
- perché i finanziamenti assegnati non vadano perenti (o restituiti alla CEE), gli uffici regionali sono quasi sempre costretti ad accettare per buoni progetti non rispondenti alle norme;
- l'invasione delle Soprintendenze, la esasperata conflittualità che ne consegue, la tradizionale sudditanza psicologica dei Comuni nei confronti del potere centrale e delle "Belle Arti" specialmente (anche per l'inesistenza di una reale facoltà sanzionatoria da parte della Regione e per il timore, invece, che il Soprintendente invii i "Carabinieri") comportano enormi ritardi, disfunzioni e risultati insoddisfacenti (ciò vale soprattutto per la Soprintendenza ai Beni A.A.A.S., molto migliori i rapporti con la Soprintendenza Archeologica, che pure non è affatto incline ad una facile collaborazione).

B) Reperimento delle possibili fonti di finanziamento e rendicontazioni finali:

- non si riesce a definire i programmi congiunti di intervento e di spesa con le Soprintendenze;
- insufficiente appare la capacità della Regione quanto a previsioni poliennali di spesa e coordinamento delle competenze e delle risorse attribuite ai diversi uffici;
- per i motivi già ricordati, i Comuni non sono in condizioni di avvalersi di tutte le risorse e le agevolazioni economiche consentite a vario titolo né di provvedere agli indispensabili adempimenti burocratici: la quantità dei possibili finanziamenti che restano in tal modo inutilizzati (si pensi, in particolare, ai contributi statali ex L. 1552/61) è stimabile nella misura del 60% circa rispetto alla spesa attivata;
- gli uffici regionali sono costretti regolarmente a fingere di aver avuto idonee rendicontazioni.

C) Funzionamento ordinario dei musei locali:

- ritardi enormi – e ormai decisamente disperanti! – si evidenziano per la costituzione dell'Associazione dei musei dell'Alta Valle del Tevere (che avrebbe dovuto già essere operante e che i Comuni direttamente interessati – e il Comune di Città di Castello soprattutto! – non riescono invece a condurre in porto);
- quasi tutti (ma non tutti) i Comuni hanno corrisposto abbastanza bene all'esigenza di avvalersi per i propri musei di personale di specifica competenza e in quantità adeguata; le clausole che regolano i rapporti di concessione del servizio dovrebbero essere, però, per molti aspetti perfezionate, anche per riuscire a cogliere migliori risultati economici;
- totalmente disattese restano, invece, per diverse ragioni, quattro altre essenziali esigenze (che suscitano, pertanto, enormi preoccupazioni!): la manutenzione ordinaria delle sedi museali; la manutenzione ordinaria degli impianti; la individuazione dei responsabili in loco nel caso di segnalazioni d'allarme; il collegamento degli impianti installati nei singoli musei con la stazione centrale di controllo situata nella Pinacoteca di Città di Castello;
- manca un'adeguata capacità di programmazione preventiva, museo per museo, circa le attività da svolgere, i costi da sostenere, il personale necessario, la possibile remunerazione...

D) Personale:

- i Comuni dimostrano solitamente una insufficiente capacità di tempestiva valutazione dei costi e dei ricavi dei servizi museali e manifestano notevoli difficoltà a impegnare nei propri bilanci la quota di spesa di loro competenza;
- si evidenzia: per quanto attiene alla Regione, la mancanza di un piano operativo sufficientemente preciso, che valga ad integrare le opportunità economiche consentite così dalla L.R. 35/90 che da altre norme destinate alla formazione e alla qualificazione professionale, all'occupazione

- giovanile, al sostegno alle imprese, alla creazione di nuove attività lavorative: in tali condizioni, e man mano che aumenta il numero dei musei riaperti al pubblico, si accentua la insufficienza degli stanziamenti appositamente previsti dal bilancio regionale, ai sensi della L.R. 35/90, per concorrere ai costi per la gestione ordinaria dei musei;
- molto (e colpevolmente) tardivi risultano in alcuni casi i tempi impiegati dai Comuni per attivare gli incarichi di gestione dei musei una volta conclusi i corsi di formazione;
 - problemi gravissimi, suscettibili di determinare danni irrimediabili, si evidenziano, per effetto delle procedure amministrative vigenti, nella programmazione e nell’attuazione dei corsi di formazione professionale da parte di Regioni e Province quanto alla reale preparazione del personale, al rischio di inflazionare l’ancora fragile mercato di lavoro inerente a questo specifico riguardo e al conseguente dissesto delle misure economiche che debbano essere, invece, scrupolosamente rispettate, se si vuole consentire il normale funzionamento e la corretta gestione dei musei;
 - molto negative appaiono, altresì, tanto la mancanza di un’attività continua di aggiornamento e di ulteriore specializzazione professionale, quanto l’eventualità che, in assenza di assidui controlli da parte dei pubblici poteri, i giovani già usciti dai corsi di formazione professionale regrediscano progressivamente e volgano il proprio impegno in direzioni errate rispetto ai compiti per essi previsti, alle loro effettive capacità, alle esigenze autentiche dei musei;
 - appare urgente conciliare operativamente due opposte esigenze: da un lato, provvedere alla gestione di tutti i musei ad opera di un medesimo soggetto privato, onde consentire in tal modo (in mancanza di soluzioni diverse) l’integrazione funzionale delle attività e dei servizi e le connesse economie di scala; dall’altro, evitare le negative conseguenze di varia e intuibile natura (anche in ordine alla qualità delle prestazioni professionali) derivanti da una condizione di monopolio;
 - si avverte con urgenza la necessità di provvedere alla formazione postuniversitaria e all’impiego di personale che svolga nei musei funzioni direttive di carattere manageriale e scientifico.
- E) Servizi al pubblico: specie, qualità, remunerazione sociale ed economica (postazioni d’ingresso, cataloghi, guide e altre pubblicazioni; audiovisivi; didattica; itinerari territoriali; attività temporanee):
- il Sistema Museale Regionale non dispone ancora di una forte caratterizzazione di immagine, che ne connoti efficacemente l’insieme, i singoli istituti che ne fanno parte e i servizi culturali offerti sotto la diretta responsabilità della Regione e degli Enti pubblici preposti al suo funzionamento;
 - manca la possibilità di operare in modo ordinato ed efficace e conseguendo le necessarie economie di scala sia per la installazione delle postazioni

- d'ingresso nei singoli musei, sia per la realizzazione dei “prodotti” ufficiali del Sistema Museale Regionale dell’Umbria (con la sola e parziale eccezione dei cataloghi scientifici sistematici delle collezioni);
- mancano le procedure standardizzate quanto al funzionamento e ai costi dei servizi offerte al pubblico e all’approvvigionamento dei materiali;
 - occorre rimediare rapidamente i danni provocati dal fatto di avere interrotto i rapporti con la Società Alinari prima di aver reso praticabile una soluzione alternativa (ciò, difatti, ostacola gravemente la regolare continuazione delle campagne di documentazione del patrimonio, compromette la possibilità di assicurare la conservazione dei materiali fotografici già acquisiti, impedisce di provvedere alla loro commercializzazione, non consente di trarne la possibile remunerazione economica e di tutelare i diritti di immagine concernenti i beni culturali relativi ai musei locali: non è ancora chiara, peraltro, la linea di comportamento che gli uffici dovranno tenere per la stipula di nuovi rapporti con i privati fornitori);
 - manca, in ordine ai diritti di immagine inerenti al patrimonio culturale conservato nei musei locali, una chiara disciplina dei rapporti che debbono intercorrere fra la Regione e i soggetti pubblici e privati proprietari degli oggetti;
 - i rapporti al suo tempo instaurati con la Electa-Editori Umbri Associati vivono ormai di vita forzata: difatti la Electa intende sciogliere la società locale e riproporre forme di collaborazione molto meno vantaggiose per la Regione e ciò non consente, al momento attuale, di produrre nient’altro che i cataloghi scientifici delle collezioni (e, pertanto, né le guide per la visita della città né quelle per la visita del museo né altre pubblicazioni “minori”), ma non basta nemmeno ad assicurarne la regolare fornitura ai musei locali perché siano posti in vendita: manca, anche a questo riguardo, l’indicazione di una chiara linea di comportamento per l’ufficio;
 - per le stesse ragioni di cui sopra non è stato ultimato il prototipo “guida breve per la visita dei musei”, che si voleva esemplificare con riferimento al museo di Montefalco;
 - non è stata ancora decisa l’intera gamma e le caratteristiche editoriali delle pubblicazioni “minori”, di cui dovrebbero essere normalmente forniti i musei locali dell’Umbria (poster, brochure, dépliant);
 - non è stato ancora elaborato uno specifico progetto di guide ad uso delle scuole;
 - non è stato deciso se le guide per le scuole e le pubblicazioni “minori” sopraccitate possano essere realizzate da aziende locali (in considerazione del fatto che, venendo poste in vendita solo all’interno dei musei, non necessitano dell’ampia rete commerciale di cui possono disporre solo i grandi editori);
 - permanendo le condizioni di cui ai punti precedenti, i musei locali non possono offrire al pubblico quanto sarebbe evidentemente necessario; debbono rinunciare conseguentemente a significativi introiti ulteriori e

si trovano, pertanto, a dover sopportare maggiori disavanzi gestionali; rischiano, per di più (proprio perché spinti dall'urgenza di colmare in qualche modo tali carenze), di essere sommersi da pubblicazioni della peggiore specie mercantile e tali, perciò, da risultare culturalmente dannose e da compromettere gravemente, pertanto, l'immagine e la credibilità del Sistema Museale dell'Umbria e della stessa Regione;

- manca un progetto editoriale, tecnologico e amministrativo e manca altresì un piano operativo, che consentano di provvedere, beneficiando delle possibili economie di scala, alla produzione e alla presentazione all'interno dei singoli musei di programmi audiovisivi coerenti con le esigenze del Sistema Museale e conformi agli standard culturali e formali che dovrebbero essere osservato in tutti i casi (lo stesso dicasi per cd rom e per altri analoghi prodotti);
- manca una tempestiva e meditata programmazione, quanto ai singoli musei nei loro insiemi, di sistematiche e qualificate attività culturali sotto forma di mostre temporanee, concerti, conferenze, didattica...e mancano, altresì, una sede riconosciuta e un organismo sicuramente accreditato per accertare preventivamente la idoneità delle iniziative da realizzare nei diversi luoghi o di quelle, almeno, che dovrebbero essere presentate sotto l'egida e la diretta responsabilità del Sistema Museale Umbro;
- manca una programmazione comune delle iniziative e delle spese che potrebbero essere attuate insieme agli uffici regionali riferiti al turismo e alle relative articolazioni territoriali;
- troppo instabile è il rapporto con l'Università quanto al regolare compimento di studi e di ricerche, che risulterebbero invece di essenziale interesse per alimentare i servizi di informazione al pubblico nelle varie forme possibili: pubblicazioni, sussidi audio e audiovisivi, mostre...;
- troppo instabile e occasionale è il rapporto con le scuole (che dovrebbe incidere, invece, e in modo determinante, sulla programmazione delle attività e dei servizi museali);
- manca un rapporto sufficientemente profondo e stabile con i privati (Fondazioni degli istituti di credito, aziende, organizzazioni di categoria...), che potrebbero riconvertire una quota significativa delle loro spese usuali in materia di cultura, per sostenere, in generale, le attività dei musei e, in particolare, le iniziative espressamente rivolte alle scuole;
- mancano le alte competenze manageriali, che risultano, invece, assolutamente necessarie, affinché (avvalendosi dell'opportuno ausilio di studiosi di diverse discipline, specialmente di carattere storiografico) sia possibile dare regolare corso ad attività didattiche e, in particolare, rendere concretamente "praticabili" – in termini di percorrenze, trasporti, accoglienza, documentazione, promozione ecc. – itinerari di visita che si diramino dal museo attraverso la generalità dei luoghi circostanti e che risultino culturalmente produttori, turisticamente piacevoli ed economicamente convenienti;

- l'Umbria rimane ancora esclusa dai circuiti espositivi nazionali ed internazionali;
 - manca un definito quadro di relazioni con i diversi soggetti interessati e una conseguente capacità di programmazione delle attività realizzabili all'interno dei musei per la promozione dei prodotti tipici dell'Umbria.
- F) Immagine e promozione dei musei locali:
- essendo ancora limitato il numero dei musei locali normalmente accessibili al pubblico, la precedente amministrazione giudicò prematuro il conferire loro una idonea caratterizzazione di immagine, ma, molti musei essendo stati riaperti nel frattempo e molti altri trovandosi in procinto di esserlo, tale esigenza appare ormai assolutamente indifferibile;
 - mancando una chiara caratterizzazione di immagine dei musei locali dell'Umbria e dei servizi che possono offrire al pubblico, continua ancora a mancare una adeguata attività promozionale, che risulterebbe, invece, di decisiva importanza (a cominciare dalla apposita segnaletica che andrebbe posta lungo le maggiori vie di comunicazione);
 - sembrano mancare in ambito locale aziende capaci di realizzare adeguate campagne pubblicitarie e promozionali;
 - manca un organico quadro di intese con albergatori, ristoratori e simili altri, che risulterebbe assai utile per molteplici ragioni.
- G) Catalogazione e documentazione dei beni culturali:
- troppo limitati sono i finanziamenti regionali destinati a tal fine;
 - troppo limitato ed episodico – ancorché per se stesso notevole! – è il rapporto con l'Università;
 - molti adempimenti di carattere tecnico (dalla conservazione delle fotografie alla informatizzazione dei dati) e amministrativo (a cominciare dalla commercializzazione delle immagini dei beni culturali), cui l'ufficio provvede attualmente in tutto o in parte e a fronte dei quali si evidenziano gravissime carenze di spazio, di strumenti e di personale, appaiono alquanto impropri a confronto delle finalità istituzionali della Regione;
 - non si è ancora pervenuti ad un'intesa concretamente operativa con l'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione (mentre si moltiplicano le formali dichiarazioni di intenti e di reciproca disponibilità) per la realizzazione del previsto Sistema Informativo Nazionale e dei connessi Servizi Informativi Regionali;
 - lo stesso dicasi per quanto concerne i rapporti con le Soprintendenze locali circa il collegamento reciproco degli archivi esistenti nelle diverse sedi;
 - manca un progetto per la realizzazione di collegamenti in rete, che consentano ai musei locali, alle scuole e ad altri utenti privilegiati di accedere alle informazioni e alle immagini raccolte presso gli uffici della Regione nel "Centro Regionale del Catalogo" e nella "Fototeca Regionale".

5. *Possibili soluzioni*

1. di carattere generale
2. di carattere specifico

5.1 *Possibili soluzioni di carattere generale*

- A) Occorre riprendere, possibilmente di comune intesa fra tutte le Regioni, una forte iniziativa politica nei confronti del Parlamento, del Ministero per i Beni Culturali e delle forze politiche, affinché:
- vengano finalmente soddisfatti gli obblighi fissati dalla legge fin dal 1977 (D.P.R. 616, art. 49) quanto alla emanazione di una nuova legge di tutela che riconosca e disciplini esattamente il ruolo delle Autonomie e i rapporti di queste con l'Amministrazione Centrale dello Stato;
 - venga conseguentemente riformato il Ministero per i Beni Culturali e Ambientali;
 - il potere centrale eserciti funzioni di programmazione generale, indirizzo, coordinamento e controllo, ma non di amministrazione diretta;
 - le funzioni di indirizzo e coordinamento di competenza del potere centrale assumano reale consistenza tecnica e vengano dunque esercitate per tramite degli Istituti Centrali del Ministero, che dovranno essere conseguentemente potenziati in misura notevolissima.
- B) Nell'immediato, fin quando non saranno stati ottenuti i risultati di cui sopra, occorre:
- contrastare i tentativi di riacquisizione delle funzioni già trasferite alle Regioni, che vengono posti frequentemente in essere, anche in forme surrettizie, dal governo e, spesse volte, finanche dal Parlamento;
 - contrastare, in particolare, la proliferazione di musei statali in ambito locale (con cui le Soprintendenze cercano di giustificare a posteriori se stesse e di alimentare artificiosamente il loro ruolo, proprio nella stagione in cui un crescente numero di musei statali dovrebbe essere restituito, invece, alla competenza delle Autonomie locali: cfr. in Umbria, i casi di Gubbio, Orvieto, Spoleto);
 - tentare di stabilire con le Soprintendenze accordi formali ed estremamente chiari, per realizzare una "leale collaborazione" e, possibilmente, una comune programmazione degli interventi e della spesa;
 - ottenere, in ogni caso, che siano precisamente riconosciute le potestà e le responsabilità distintamente pertinenti a ciascuno, anche rivolgendosi, se necessario, alle competenti sedi di giudizio.
- C) Dovrà essere ridisegnata e riqualificata l'organizzazione di questo ufficio, implementando i ruoli esecutivi, fornendo la necessaria strumentazione di lavoro, semplificando le procedure, riducendo le formalità burocratiche

interne, dismettendo attività gestionali dirette che potrebbero essere molto più convenientemente affidate a privati concessionari operanti sotto il diretto e sostanziale controllo dell'ufficio stesso.

- D) Ancora in ordine a questo ufficio, dovrebbe essere realmente consentita la effettiva possibilità di affidare frequentemente incarichi di studio e di ricerca a privati professionisti di alta e specifica competenza (circa, ad esempio: il possibile profilo attribuibile ai musei locali, perché si configurino quali servizi sociali attivi nell'area della impresa "non profit"). Infatti, tenendo conto della mancanza di una specifica legislazione nazionale e di una consolidata prassi amministrativa espressamente commisurate alle peculiari caratteristiche e alle irrinunciabili esigenze dei musei locali, si rende assolutamente necessario scandagliare le vigenti disposizioni di efficacia generale per dedurne quanto meglio utilizzabile al nostro scopo e per ricomporre progressivamente un coerente quadro normativo d'insieme, che sia confortato ed eventualmente integrato con appositi provvedimenti di emanazione regionale e cui possano essere riferite con sicurezza le attività correnti dei musei locali.
- E) Bisognerà, altresì, accertare la reale entità della spesa regionale destinabile ai musei, addivenire ad una reale programmazione poliennale dei finanziamenti previsti a tal fine, articolare un bilancio per "progetti integrati" che coinvolgano necessariamente i diversi comparti amministrativi e risultino, pertanto, idonei a conseguire la più ampia collaborazione all'interno dell'Amministrazione Regionale.
- F) Notevole impegno dovrà essere rivolto alla formazione e all'impiego lavorativo delle inedite figure professionali assolutamente necessarie per dare attuazione concreta ad una "politica per i beni culturali" intesa nella sua accezione autenticamente innovativa.
- G) Dovrà essere perseguita la massima e reale integrazione operativa fra la Regione e i suoi enti strumentali, le Province, i Comuni e tutti gli enti territoriali (anziché frammentare la titolarità delle funzioni).
- H) Dovrà essere ricercata la maggiore collaborazione possibile con tutti i soggetti pubblici e privati.

5.2 Possibili soluzioni di carattere specifico

- A) Ristrutturazione delle sedi museali, installazione degli impianti, restauro delle collezioni, allestimenti delle sale di esposizione degli ambienti di servizio, reperimento delle possibili fonti di finanziamento, adempimenti attuativi e rendicontazione finale:
- Appare tecnicamente ed economicamente improbabile (e, dunque palesemente irragionevole!) pensare che gli uffici dei Comuni possano essere posti in condizione di disporre in se stessi delle alte e molteplici

competenze necessarie per la ottimale definizione dei progetti e per la tempestiva e conforme esecuzione e rendicontazione degli interventi. (Difatti: non c'è sufficiente disponibilità negli organici; difficilmente i pubblici concorsi ottengono la selezione migliore; le abilità professionali possono invecchiare rapidamente e molto prima che giunga l'età di pensionamento; quand'anche si trovasse rimedio a tutte queste difficoltà, non sarebbe comunque possibile impiegare pienamente siffatte competenze e per l'intera durata di un rapporto di pubblico impiego).

- Le medesime considerazioni, appena un po' attenuate (le prime quattro almeno!), valgono per le Province e per la stessa Regione.
- Per contro, ove si favorisse la ulteriore e specifica formazione professionale di un gruppo di laureati in discipline umanistiche, tecniche e giuridico-amministrative, affinché prendano ad operare congiuntamente, a sostegno delle attività degli Enti pubblici, quali privati professionisti (nell'insieme sei persone potrebbero essere abbastanza!), ciò solo colmerebbe le esigenze che si ravvisano per l'intero ambito regionale. In tal caso occorrerebbe prevedere misure apposite nell'ambito della normale attività condotta dalla Regione in materia di formazione e lavoro e stabilire efficaci modalità operative che consentano, poi, alle pubbliche amministrazioni di provvedere agilmente all'affidamento degli incarichi di lavoro e alla conseguente remunerazione.
- In materia di restauri di beni culturali occorrerà chiarire, da un lato (al particolare riguardo degli oggetti mobili raccolti nei musei locali), le esatte competenze e responsabilità della Regione e, per contro, delle Soprintendenze. In via più generale, invece, bisognerà supplire alla persistente mancanza sia di un albo professionale dei restauratori abilitati, sia di un ben articolato prezzario di riferimento. A tal fine, converrà ricercare la più ampia collaborazione e il più immediato coinvolgimento delle Soprintendenze locali, degli Istituti Centrali, dell'Università e delle organizzazioni di categoria (pur sapendo che non sarà comunque possibile, neanche in questo modo, superare perfettamente le tante difficoltà che è facile prevedere) e, agendo sulla base di parametri oggettivi e incontrovertibili, si potrà operare per classificare le aziende operanti in Umbria, per redigere un analitico preziario di riferimento e per fissare, in forza di legge regionale, modalità per l'affidamento degli incarichi che consentano di procedere con sicurezza e rapidità (in esecuzione, ad esempio, di contratti normativi, che, essendo stati preventivamente pattuiti fra la Regione e le singole aziende selezionate per le diverse tipologie di beni, possano essere immediatamente applicati dai titolari dei beni medesimi).

B) Funzionamento ordinario dei musei locali.

- Oltre ad apprestare innovative soluzioni tecniche, è assolutamente irrinunciabile definire progressivamente un sicuro quadro di riferimento

giuridico e amministrativo (con particolare riguardo agli aspetti procedurali), che consenta ai musei locali e ai loro titolari di operare speditamente in funzione della qualità e della convenienza economica dei risultati.

- Pertanto, sulla scorta di un’attenta ricognizione di quanto è consentito o non impedito, almeno, dalla vigente legislazione di efficacia generale, occorrerà emanare specifici provvedimenti regionali (leggi e atti di programmazione, di indirizzo e di coordinamento), che valgano ad esplicitare e, eventualmente, ad integrare le possibilità operative e a fissare le procedure più convenienti.

A questa più generale esigenza si riconducono, difatti, molte delle ipotesi di soluzione qui di seguito prospettate al particolare riguardo di diversi aspetti:

- rafforzare la coesione ideale e operativa (sottolineandone, con opportune e frequenti iniziative, le motivazioni culturali, politiche e amministrative e la pratica utilità) fra la Regione, i Comuni e ogni altro titolare pubblico e privato dei musei locali (ivi inclusi quelli di proprietà ecclesiastica);
- stipulare, fra la Regione e i titolari dei musei su cui si progetta di avviare interventi di notevole spesa e di lungo periodo, “accordi di programma” realmente efficaci, perché sostanzianti con la previsione di sanzioni effettivamente applicabili (pensare alla responsabilità personale – in solido – di amministratori e dirigenti degli uffici?);
- studiare il miglior profilo attribuibile ai musei locali, perché si configurino come servizi sociali attivi nell’area dell’impresa non profit;
- definire lo schema-tipo del regolamento, che, ai sensi della L.R. 35/90, dovrà essere adottato dai singoli musei, coerentemente con le soluzioni che verranno prospettate in ordine al punto precedente e in modo da soddisfare la contestuale esigenza di salvaguardare l’integrazione funzionale, le possibili economie di scala, la diffusa e uniforme qualità dell’offerta culturale e l’immagine unitaria del Sistema Museale Regionale dell’Umbria relativamente al suo insieme, ai suoi servizi centrali di interesse comune e ai singoli istituti che ne fanno parte;
- definire con apposita legge regionale sicure ed efficaci modalità operative, che consentano nell’immediato (in attesa delle più profonde modificazioni che si ritenesse di apportare in seguito) l’ottimale funzionamento dei musei locali per quanto attiene ai molti e diversi aspetti che vi concorrono (in particolare quanto alla necessità di attivare forniture di materiali e di servizi ad utilità di più musei insieme – e, se possibile, per l’intero Sistema Regionale! – circa la manutenzione degli impianti di sicurezza e di controllo e di condizionamento del clima, la gestione dei servizi al pubblico, l’esecuzione di restauri, la realizzazione e la installazione di segnaletica di grande formato lungo le maggiori vie di comunicazione, la progettazione e la esecuzione di campagne promozionali, l’abbigliamento del personale...); il “contratto normativo”, preventivamente stipulato

- dalla Regione e successivamente recepito dai titolari dei singoli musei, potrebbe, anche per questi aspetti, risultare alquanto soddisfacente;
- assumere una più stringente iniziativa, perché si arrivi rapidamente alla costituzione di quella “Associazione dei Musei dell’Alto Tevere” da tanto tempo prevista, ottenendo l’intervento della Provincia fra i soci fondatori, conseguendo il diretto concorso di altri enti pubblici e – soprattutto! – privati (le banche, le imprese e le locali organizzazioni di categoria) e ricomprendendovi, se possibile, anche l’Eugubino-Gualdese;
 - preparare la costituzione delle ulteriori associazioni (o quant’altro contemplato dalla L. 142/90) nella quantità che parrà conveniente per esaurire l’intero ambito regionale;
 - sostenere efficacemente l’operatività e l’economicità del Sistema Museale Regionale, sia potenziando i servizi di utilità comune già operanti presso la Regione (Centro Regionale per il Catalogo e Fototeca Regionale), sia provvedendo agli ulteriori altri necessari e, per l’intanto, al funzionamento di quella stazione centrale che è stata realizzata a Città di Castello per controllare la generalità degli impianti installati nei singoli musei e i cui costi annuali (circa 150 milioni) converrebbe che fossero assunti direttamente dalla Regione fin dal 1996;
 - escludere dai finanziamenti regionali direttamente e indirettamente destinabili ai musei quanti non abbiano provveduto a collegare gli impianti installati nel proprio museo con la stazione centrale di controllo situata a Città di Castello;
 - proporre alla Telecom di sponsorizzare i collegamenti in rete di cui sopra;
 - definire, insieme agli uffici competenti in materia di “formazione e lavoro”, un organico programma di interventi per il personale da impiegare nei musei locali, onde finalizzare ai migliori esiti le molteplici provvidenze pubbliche previste a vario titolo (e non solo quelle, peraltro eccessivamente limitate, iscritte nei capitoli di spesa di cui alla L.R. 35/90) e ridurre al minimo, in tal modo, i costi di gestione che i titolari dei musei si trovano a dovere affrontare;
 - rifiutare i progetti di intervento per la riapertura al pubblico dei musei locali, quando non siano corredati con circostanziate previsioni in ordine alle modalità della gestione ordinaria e al numero di addetti necessari a tal fine e quando i titolari non possano fornire adeguate garanzie circa la tempestiva assunzione nei propri bilanci dei relativi impegni di spesa;
 - definire lo schema-tipo cui i titolari dei musei dovranno conformare le proprie convenzioni per l’affidamento a privati della gestione dei servizi museali, onde assicurare l’efficienza e l’indispensabile qualità del Sistema Museale Regionale;
 - sottrarre all’incontrollabile e acritico automatismo, che caratterizza le attuali procedure di competenza regionale e provinciale, le decisioni inerenti ai tempi, ai modi, ai luoghi e ai gestori delle attività di formazione professionale concernenti i musei locali;

- stipulare un contratto normativo (o un equivalente strumento di reciproco impegno) fra la Regione e la privata società da impiegare nella gestione dei musei locali, affinché i titolari dei musei stessi possano provvedere con maggiore rapidità e sicurezza agli affidamenti d’incarico e affinché sia possibile garantire la qualità e la convenienza sociale ed economica dei comportamenti della società privata (che potrebbe altrimenti profittare in modo inaccettabile di una condizione di monopolio di fatto insuperabile fin quando non verranno realizzati strumenti appositi per garantire, anche in ordine alla gestione corrente dei singoli istituti, la integrazione funzionale del Sistema Museale Regionale e le connesse economie di scala: si pensi, in particolare, alla necessità sia di evitare forme di regressione professionale, facendo seguire all’iniziale corso di formazione ripetute attività di aggiornamento e di ulteriore qualificazione da svolgere sotto il diretto controllo di merito della Regione, sia di fissare senza possibile equivoco quali attività il personale è realmente abilitato a svolgere e quali, invece, contrasterebbero con le loro effettive capacità e con le inderogabili esigenze di qualità del Sistema Museale Regionale, sia di ottenere il progressivo ampliamento della base sociale dell’impresa a seguito dei nuovi corsi man mano realizzati in previsione dell’apertura al pubblico di ulteriori musei, sia di stabilire i giusti parametri di remunerazione e le modalità atte ad incentivare la qualità e la quantità del lavoro prestato, onde ottenere uno degli essenziali obiettivi della Regione: condurre in pareggio i bilanci di gestione dei musei locali o, almeno, dei loro insiemi);
- provvedere alla formazione post-lauream di addetti a compiti di direzione manageriale e scientifica dei musei, dando seguito alla collaborazione già avviata con l’Università degli Studi di Perugia allo scopo di verifica e la fattibilità di una “Scuola permanente” destinata a tale fine;
- indire urgentemente un concorso (internazionale?) per inviti, onde dotare il Sistema Museale Regionale dell’Umbria di una immagine unitaria con particolare riguardo a: logo, postazioni d’ingresso, linea editoriale per le pubblicazioni a stampa e per gli audiovisivi, segnaletica, abbigliamento del personale...;
- sostituire (o rinnovare) il rapporto fin qui tenuto con la Soc. Fratelli Alinari, avendo cura di individuare un’azienda che vanti un marchio, una rete di distribuzione commerciale e una qualità di prodotti di assoluto valore a confronto dei più elevati standard internazionali e riuscendo, altresì, ad ottenere che si possa disporre di una base operativa in ambito umbro (ma la Regione evidenzia una scarsissima forza contrattuale, giacché non è in condizione di garantire per contro una capacità di committenza certa, significativa e costante negli anni);
- disciplinare (o con apposita legge regionale o con una specifica direttiva) diritti, doveri e modalità di rapporto fra la Regione e i titolari delle collezioni custodite nei musei locali quanto alla riproduzione fotografica dei beni culturali e allo sfruttamento dei connessi diritti commerciali;

- sostituire o rinnovare (modificandolo, però, in più parti!) il rapporto vigente con la Electa-Editori Umbri Associati, considerando anche il problema – economicamente rilevante! – concernente la ulteriore produzione e la incessante e gratuita fornitura ai musei locali dei 30 volumi di cataloghi scientifici già editi “per i tipi della EEUA” e cercando di evitare che la stessa difficoltà, vieppiù aggravata, torni a riproporsi in futuro, quale che possa essere il nuovo editore prescelto (e se i musei umbri adottassero, invece, una propria linea editoriale e fossero essi stessi parte integrante di una azienda del più alto prestigio, esercitando in essa un effettivo ruolo decisionale limitatamente almeno alle pubblicazioni prodotte per loro uso immediato?); anche in questo caso, però, occorre segnalare la estrema debolezza contrattuale della Regione, la cui offerta potrebbe risultare assai poco appetibile per i privati, perché non si è in grado di assicurare una capacità di spesa consistente, duratura nel tempo ed esattamente quantificata di anno in anno;
- fissare le caratteristiche editoriali e l’intera gamma delle pubblicazioni (dai poster a i dépliant e fino ai cataloghi scientifici) di cui si ritiene che debba essere necessariamente dotato ogni museo del Sistema Regionale;
- consolidare e, se possibile, incrementare i rapporti in atto con la Fondazione della Cassa di Risparmio di Perugia per la produzione dei cataloghi scientifici e cercare analoghi rapporti con altri possibili sostenitori, sia per intensificare la edizione del medesimo tipo di volumi, sia per avviare la realizzazione di altre pubblicazioni che risultano assolutamente indispensabili per i servizi al pubblico e per la remunerazione economica dei musei locali: guide brevi alla visita dei musei, guide brevi alla visita delle città, poster, dépliant...;
- proporre alla COOP e alla SIDIS o ad altre simili catene commerciali di legare il proprio marchio alla politica di salvaguardia e di valorizzazione dei beni culturali dell’Umbria (la SIDIS lo fa attualmente per la difesa dell’ambiente!), offrendo ai propri clienti biglietti di ingresso ai musei, pubblicazioni...;
- decidere se non convenga realizzare con un editore locale – sotto il diretto e totale controllo della Regione! – quelle pubblicazioni “minori” ad uso dei musei che non necessitano di entrare nei normali canali di distribuzione libraria;
- portare a compimento il prototipo della guida breve di Montefalco e avviare lo studio dei seguenti altri prodotti: guida breve ad uso delle scuole dell’obbligo; dépliant tematici: schede illustrative delle maggiori opere d’arte incluse nelle varie raccolte museali;
- porre allo studio una linea editoriale per gli audiovisivi e commissionare l’esecuzione di quelli immediatamente necessari;
- realizzare una maggiore integrazione dei programmi di attività e di spesa con gli uffici inerenti al turismo e al diritto allo studio;

- stringere una più intensa e stabile collaborazione con l’Università degli Studi di Perugia e, per altro verso, con il mondo della scuola;
- istituire un “Comitato dei Garanti”, composto da alcune delle maggiori personalità operanti in Umbria (Toscana, Grohmann...) e altrove (Francis Haskell, Pierre Rosenberg...) che siano disponibili a certificare di fronte al pubblico (e, dunque, a vigilare preventiva mente!) la qualità dei prodotti e delle attività dei musei umbri o almeno di quanto venga presentato sotto l’emblema del “Sistema Museale Regionale dell’Umbria”;
- progettare e attuare programmi poliennali per piccole mostre tematiche di altissima qualità scientifica, di notevole capacità comunicativa e strettamente attinenti alle raccolte locali, da presentare con regolare frequenza nei musei umbri;
- includere i musei umbri nei circuiti espositivi nazionali e internazionali e stabilire a tal fine forme di collaborazione permanente con musei italiani e stranieri;
- definire con le aziende, con le organizzazioni di categoria e con quanti altri interessati le sedi museali compatibili, le modalità, i tempi e i corrispettivi economici per un’ordinata attività di promozione dei prodotti tipici dell’Umbria;
- prevedere campagne promozionali sui mezzi di informazione a stampa e radiotelevisivi allo specifico riguardo dei musei locali;
- ricercare la attiva collaborazione della stampa locale.

6. Possibile innovazione gestionale e organizzativa circa il ruolo dei musei, le attività degli enti pubblici e i rapporti con le imprese private

Una profonda innovazione gestionale e organizzativa, quanto al modo di operare dei pubblici poteri e ai rapporti con i soggetti privati al fine della tutela, della ricostruzione, dell’ordinario funzionamento e della remunerazione sociale ed economica dei musei locali, appare del tutto auspicabile e urgente e potrà rivelarsi certamente e notevolmente vantaggiosa, se conforme ai seguenti presupposti:

- rendere i musei stessi protagonisti diretti della produzione di materiali e servizi di loro utilità, anche cointeressandoli (limitatamente almeno a quanto destinato ad essi) alla gestione di aziende partecipate da privati che vantino, ai diversi e specifici riguardi, la più alta ed acclarata qualità ed esperienza;
- provvedere alla fornitura di beni e servizi per più musei insieme (e, possibilmente, per tutti i musei del Sistema Regionale), in modo da esercitare una committenza di adeguate dimensioni economiche, in mancanza della quale non sarebbe possibile favorire la nascita di nuove

imprese o il potenziamento di quelle già operanti in Umbria ma a livelli di qualità ancora inadeguati;

- unificare in via operativa le volontà, le potestà, le capacità e le risorse delle Autonomie e sostenere concretamente l'attività loro e dei musei locali, fornendo strumenti tecnici appropriati (fin qui quasi del tutto indisponibili!) e assicurando una puntuale assistenza giuridica e amministrativa (anziché frammentare ulteriormente le già limitate possibilità di realizzare efficaci interventi ed esplodere conseguentemente i costi, ripartendo fra molti la titolarità nominale di funzioni amministrative ciascuna delle quali per se stessa insufficiente e palesemente inferiore ad ogni pur contenuta dimensione di fattibilità economica);
- stabilire intensi rapporti con i privati imprenditori e controllarne passo passo la corretta attuazione (perché ne consegua non che i musei risultino in tal modo assegnati e subordinati all'incontrollata volontà mercantile dei privati, ma perché, al contrario, i musei si avvalgano dei privati e delle loro legittime aspettative di guadagno proprio per realizzarsi quanto meglio e quanto più rapidamente quali servizi sociali di massa di elevata e controllata qualità, così da ottenere, con assoluta coerenza, gli obiettivi fissati dagli organi di governo delle Autonomie Locali: che sono gli unici depositari del pubblico interesse).

Si tratta, insomma, di procurare una profonda innovazione gestionale e organizzativa e di sostenere, pertanto, in modo diffuso, la sperimentazione di inediti spazi di mercato, che i privati imprenditori non sono propensi a sondare di propria esclusiva iniziativa, giudicando eccessivamente rischiosi ed elevati gli investimenti necessari a tal fine.

7. Ipotesi di riassetto generale

Permanendo l'attuale situazione d'insieme, le soluzioni prospettate nelle pagine precedenti allo specifico riguardo di problemi particolari appaiono del tutto irrinunciabili e assolutamente urgenti. Esse potrebbero essere, però, complessivamente superate, procedendo ad un profondo e globale riassetto gestionale e organizzativo (di fatto, si confida che possano essere realizzate immediatamente le soluzioni urgenti di carattere particolare, in attesa di decidere l'eventuale riforma generale!).

Si tratterebbe, in tal caso, di dar luogo a strumenti e modalità operative, che consentano di assistere concretamente e di raccordare operativamente l'effettivo e ottimale esercizio delle funzioni amministrative variamente suddivise fra più soggetti istituzionali (ma tutte attinenti alla materia unitaria dei musei locali); di armonizzare le potestà e gli obblighi degli enti pubblici titolari delle funzioni amministrative con i diritti di proprietà esercitati al medesimo riguardo da altri

soggetti pubblici e privati: di conferire “corpo di azione tecnica” alle decisioni degli organi di governo delle Autonomie Locali e dei titolari dei musei, perché possano realizzarsi veramente, tempestivamente, convenientemente e ai massimi livelli di qualità.

Apprestandosi a questo, si deve preventivamente riconoscere che non appare possibile sotto il profilo amministrativo e che non è sostenibile sotto quello economico l'agire come se i Comuni e gli altri titolari dei musei locali (né, del resto, le Province) potessero provvedere ciascuno per se stesso e con i propri uffici ai molti e peculiari adempimenti tecnici, reciprocamente connessi che si rendono quotidianamente necessari per il ripristino, il funzionamento ordinario e la remunerazione sociale ed economica dei musei e che possono essere adeguatamente soddisfatti solo operando su ampia scala (adempimenti di tale natura non possono essere considerati, del resto, parte integrante e necessaria della sostanza e del prestigio delle istituzioni pubbliche: esattamente come, ad esempio, il proprietario di un'automobile non teme di veder sminuito il suo ruolo se non dispone in proprio di un'officina meccanica e di una pompa di benzina!).

Occorrerebbe, pertanto, munirsi di un apposito strumento di utilità comune, che:

- si configuri quanto più possibile a somiglianza delle “agenzie” di modello anglosassone, costituendosi in uno dei modi consentiti dalla L. 142/90 e in quello, precisamente, che ne consenta la più agile operatività;
- includa nei suoi organi decisionali la Regione, le Province e (nelle forme di idonea rappresentanza cumulativa che dovranno essere attentamente individuate: quali le “Associazioni” – auspicabilmente non più di tre per l'Umbria intera! – di musei inclusi in uno stesso e ampio ambito territoriale, ancorché soggetti a proprietari di vario genere), i musei locali e, con ciò stesso, i Comuni, la Chiesa e quanti altri enti pubblici e privati ne siano titolari;
- si avvalga in funzione consultiva (ma realmente efficace!) di un “Comitato dei garanti della qualità culturale e merceologica dei servizi al pubblico presentati sotto l'egida del Sistema Museale Regionale”, di cui facciano parte personaggi di assoluto prestigio attivi non solo in ambito locale;
- gestisca i servizi centrali del Sistema Museale Regionale (come il Centro Regionale per il Catalogo e la Documentazione, la Fototeca Regionale, la Centrale per il controllo degli impianti installati nei singoli musei...);
- fornisca la necessaria assistenza giuridica, amministrativa e tecnica ai soggetti responsabili dei diversi adempimenti (a cominciare dalla redazione dei progetti per il consolidamento, il restauro, la ristrutturazione, l'allestimento, l'organizzazione funzionale e la gestione ordinaria dei musei locali);
- tenga i rapporti (anche per le finalità di cui ai punti precedenti) con le aziende private (concorrendo, nei modi da individuare, alla loro stessa gestione o provvedendo, comunque, a stipulare con esse contratti normativi

- immediatamente applicabili dai titolari dei singoli musei) che saranno state individuate per la produzione e la fornitura di materiali e servizi ad utilità di molti e, possibilmente, di tutti i musei aderenti al Sistema Regionale (dalle pubblicazioni agli audiovisivi, dal mobilio alla segnaletica, dalla riproduzione fotografica dei beni culturali allo sfruttamento dei connessi diritti commerciali, dalla gestione dei servizi interni all'abbigliamento del personale. dalla installazione e manutenzione degli impianti al loro collegamento con la stazione di controllo, dall'allestimento di mostre alle attività promozionali e ai circuiti espositivi nazionali e internazionali...);
- determini, con ciò stesso, la nascita di nuove aziende specializzate in ambito locale o il potenziamento di quelle già operanti ma in modo ancora inadeguato;
 - provveda agli studi di fattibilità e alla elaborazione esecutiva dei progetti culturali (mostre, attività didattiche ecc.) deliberati dagli Enti pubblici (o di quelli, almeno, che interessano la generalità del Sistema Museale Regionale);
 - compia analoghi studi di fattibilità ed elabori in termini esecutivi i programmi degli Enti pubblici concernenti le possibilità occupazionali, il fabbisogno di nuove figure professionali, la necessità, le modalità e i tempi delle attività per il periodico aggiornamento e per l'ulteriore qualificazione degli addetti e condivida, pertanto, la gestione della costituenda "Scuola Permanente per la Formazione e l'Aggiornamento Professionale del Personale addetto alla gestione dei musei locali";
 - compia analoghi studi di fattibilità ed elabori progetti esecutivi per le attività promozionali deliberate dagli Enti pubblici e provveda alla loro attuazione, disponendo i relativi affidamenti d'incarico;
 - coltivi un'incessante collaborazione con l'Università;
 - curi i collegamenti necessari per includere i musei locali nei circuiti espositivi nazionali e internazionali.

Verrebbe a costituirsi, in tal modo, un quadro d'insieme per cui:

- A) la Regione definisce con propri provvedimenti, non solo di carattere legislativo, le finalità e le modalità attuative della politica regionale per i musei locali nonché la ripartizione delle funzioni amministrative fra i diversi soggetti istituzionali e le loro reciproche relazioni; esercita in modo puntuale e sostanziale compiti di programmazione, di indirizzo, di coordinamento e di controllo: pianifica la spesa e attribuisce i relativi contributi; è parte integrante e condizionante sia della "Agenzia Regionale" (e, per suo tramite – se non direttamente! –, delle aziende private che forniscono ai musei locali quanto – e come! – stabilito dal Sistema Museale Regionale), sia delle "Associazioni Museali" e della "Scuola Permanente"...
- B) le Province esercitano le specifiche funzioni ad esse assegnate (p.e.: istituti, servizi e attività per l'arte contemporanea? attività e servizi didattici e rapporti con gli organismi scolastici?); concorrono alle scelte di

programmazione generale esercitate dalla Regione; sono parte integrante e condizionante sia dell'“Agenzia Regionale” (e, tramite essa – se non direttamente! – delle aziende private che forniscono ai musei i materiali e i servizi ad essi necessari), sia delle “Associazioni Museali”, sia della “Scuola Permanente”;

- C) i Comuni e gli altri titolari pubblici e privati dispongono dei propri musei (pur riconoscendo ad essi opportune forme di autonomia!), in quanto decidono le ulteriori attività che, in aggiunta agli standard fissati per l'intero Sistema Museale Regionale, debbono essere svolte in funzione delle proprie politiche e delle proprie specifiche esigenze e in quanto sono essi stessi parte integrante e condizionante delle “Associazioni Museali” e, per loro tramite, dell'“Agenzia Regionale”, della “Scuola Permanente” e delle aziende produttrici di beni e servizi destinati ai musei...;
- D) Aziende private di alta e specifica competenza e personale ottimamente e appositamente formato, così da poter disporre delle figure professionali anche inedite che si rendono necessarie, opereranno normalmente in ambito locale, consentendo in tal modo l'efficace attuazione della politica regionale e aprendo nuovi spazi di mercato di rilevante interesse economico.

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