

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*

# Il Sistema Museale Nazionale e la politica regionale\*

Massimo Montella

*A che punto siamo con il Sistema Museale Nazionale e con la politica regionale in materia?*

Massimo Montella:

Dovremo per forza fare una panoramica veloce di un problema che altrimenti non potrebbe essere trattato se non in un più lungo tempo. Cercherò di farlo mettendomi sulla linea tracciata dal dottor Passamani, a partire dalle situazioni nazionali così come è previsto.

Questa situazione nazionale mi pare che oggi non sia chiaramente identificabile: ciò che era il progetto di legge Covatta o Sisinni non c'è più, e non credo che si riproponga in tempo utile per quella storia di 50 mesi, perché nel frattempo immagino che qualche novità sul piano della riforma dello Stato, nel senso delle autonomie, ci sarà e renderà inapplicabili quelle intenzioni.

Aveva immaginato, presumo, il Direttore Generale professor Sisinni di realizzare un Sistema museale nazionale, senza discuterlo in Parlamento,

\* In *Il museo e l'appuntamento europeo: problemi gestionali e di professionalità*, Atti del XXI convegno ANMLI-Associazione nazionale musei locali e istituzionali (Trento, 1992), Brescia: Delfo, 1995, pp. 35-43.

con la 145 che gli offriva, pareva, i mezzi per poter creare una situazione di fatto. I ritardi (ancora quei 50 mesi dell'applicazione della 145) sono stati, quanto a questo, a mio avviso, benefici e probabilmente oggi si potrà evitare che quel qualcosa di difficile individuazione intervenga prima che ne sia presa coscienza. Voglio dire che il timore che quel disegno di Legge Covatta e che poi la 145 inducessero, consisteva nel fatto che certo si può e si dovrebbe parlare di Sistema museale nazionale, ma soltanto in quanto si prevedano dei servizi nazionali a sostegno dei Musei di questo Paese e non in quanto si preveda una rete organizzata di podestà che dal potere centrale riesca ad arrivare per le articolazioni più varie al controllo del Museo locale. Ma non per fare delle polemiche fra il fronte delle Regioni e l'Amministrazione centrale dello Stato: del resto, questo fronte delle Regioni, se c'è mai stato, c'è stato nei primi anni subito dopo l'istituzione delle regioni, non mi pare che ci sia ora e lo dico nonostante il fatto che la Regione Umbria sia da alcune settimane la regione incaricata nei coordinamenti interregionali per le politiche dei Musei.

Quindi della situazione nazionale, io credo che si possa non dire altro che questo; la situazione né più né meno è questa.

Vediamo, allora, che cosa può accadere a livello locale. La difficoltà a parlarne sta nel fatto che ne abbiamo parlato molte volte e che necessariamente finiamo col ripetere un po' le cose già dette: quindi, io cercherei di dar per sottintesi alcuni presupposti, alcune scelte di carattere generale, probabilmente acquisite, e di vedere un po' quali soluzioni pratiche siano state apprestate specialmente in Umbria, che naturalmente conosco assai meglio, e vedere se non possono essere utili, con le modificazioni del caso, in altre parti d'Italia.

Il problema che qualunque Museo ha di fronte a sé è quello di tradurre in atto quell'affermazione di principio per la quale il Museo locale è un servizio sociale per la Comunità locale. Una indiscutibile affermazione, ma destinata a rimanere del tutto inattuata se non si risolvono operativamente due tipi di quesiti.

Il primo problema è quello di rendere servizi alla Comunità: quindi quali servizi, quali non improvvisati e quali fondati sulla consapevolezza delle parti di chi li eroga e di chi ne beneficia. Il secondo problema è come fare in modo che si creino le condizioni economiche di remuneratività, perché il Museo possa vivere ed erogare servizi. Non erogando servizi, com'è in genere avvenuto fin qui, il Museo è stata una struttura assistita nei bilanci pubblici, una voce di uscita puramente. Allora è evidente che una risposta a questo problema, al problema delle difficoltà economiche, sta proprio nella capacità di erogare servizi, di ampliare la gamma dei servizi del Museo, perché questo dovrà necessariamente determinare un aumento della redditività.

Ma quando noi parliamo di Sistema museale, parliamo della possibilità di risolvere in via preventiva alcune difficoltà di carattere organizzativo ed economico, in presenza delle quali difficoltà il Museo locale non è in condizioni di esercitare l'autonomia.

Il Sistema museale regionale che abbiamo teorizzato in Umbria e in piccola parte applicato, si fonda proprio sul presupposto dell'autonomia dei singoli istituti museali.

La prima difficoltà è questa: la diffidenza di molti nei confronti dell'enunciazione stessa del Sistema museale, che sembra essere la negazione di fatto e di principio dell'autonomia del Museo locale; e, difatti, in certe interpretazioni, come quelle che si diceva tentate a livello nazionale, questa contraddizione è evidente. Ma se il Sistema museale è costituito soltanto da soluzioni organizzative, servizi tecnici di tipo neutro, allora si costituiscono i presupposti a partire dai quali il Museo locale può svolgere autonomamente la propria funzione. Io vorrei passare semplicemente a degli esempi. Fino a questo punto noi abbiamo, in Umbria, attivato il Sistema museale regionale per i seguenti aspetti (ho avuto occasione di farne cenno brevemente a un Convegno a Cremona): cominciamo dagli antifurto. In tutti i Musei dell'Umbria c'è l'antifurto, ma concepito in modo tale da potere essere tecnicamente compatibile con il collegamento ad una centralina di controllo che funziona per tutta quanta la regione. Sappiamo benissimo che avere un antifurto di per sé non è sufficiente, se non si ha un controllo costante del suo regolare funzionamento: questo controllo costituisce un costo normalmente eccessivo per il singolo Museo, costituisce invece una spesa del tutto irrilevante, se adottato a livello di Sistema.

Un secondo punto: la formazione professionale di quelli che abbiamo definito operatori intramuseali, cioè il personale addetto ai servizi intermedi. Abbiamo definito un profilo professionale e organizzate a livello di sistema le attività di formazione di questo personale, in modo da essere certi che tutti i Musei della regione, a parità di ruoli, corrisponda parità di funzioni. Immaginiamo che questo debba essere fatto anche per i livelli direttivi dei Musei, proprio nel senso cui faceva cenno il dottor Passamani: noi intenderemmo realizzarlo d'intesa con l'Università. Anche questo è un notevole capitolo sul quale discutere a lungo, volendo: ci sono però possibilità consentite dalla legge per ottenere, come scuole speciali o sotto altre forme, iniziative congiunte fra gli Enti locali e l'Università per la formazione del personale direttivo dei Musei. I problemi sono naturalmente molti, ma tutti risolvibili, a cominciare dal fatto che bisognerà trovare il modo per cui, poi, questo tipo di personale sia davvero l'unico ammesso ai concorsi per la selezione del personale direttivo dei Musei.

Veniamo ora alla documentazione grafica e fotografica. L'aver costituito una fototeca regionale che non semplicemente raccoglie le foto, ma che garantisce un'attività di documentazione grafica e fotografica continua del patrimonio culturale regionale, a cominciare dai Musei locali, e che garantisce poi ai Musei locali la disponibilità gratuita di questo materiale, è un altro servizio a partire dal quale il Museo potrà disporre di migliori condizioni per sviluppare la propria attività.

L'attività di catalogazione. Bisognava naturalmente evitare che ogni Museo improvvisasse una sua attività di catalogazione, adottasse modelli catalogafici

diversi, individuasse esperti veri o presunti, diversi di volta in volta: quindi abbiamo dato una soluzione al problema della catalogazione a livello regionale. Ciò non significa che il Museo locale non abbia ruolo in attività di catalogazione (ci torneremo poi), ma riconosciuta a livello di sistema è soltanto quella catalogazione che concerne la produzione di schede di catalogo dei patrimoni dei Musei.

La pubblicazione di cataloghi scientifici a stampa. Abbiamo stabilito un tipo di convenzione, che soltanto la dimensione del sistema regionale poteva consentirci, per la quale con costi molto bassi si producono cataloghi a stampa dei singoli Musei a circa £ 9.000.

La regione Umbria spende per i singoli volumi che acquisisce per i propri usi mediamente £ 9.000 e garantisce con ciò non solo la pubblicazione a stampa del catalogo sistematico scientifico del singolo Museo locale, ma garantisce pure che il Museo locale possa disporre senza costi propri in eterno di quel volume, sulla cui vendita percepisce il 35% senza aver speso nulla. Tale convenzione è stata fatta non con un editore locale, ma con l'Electa, o meglio con una editrice costituita in Umbria associando editori umbri con l'Electa.

Pubblicazioni di carattere topografico. Diamo per scontato che il Museo locale in sovrappunto col territorio, il Museo in servizio, che consente di capire quel che è attorno al Museo, ciò che è e ciò che non ha più, sono altrettanto significativi della storia, della realtà cui il Museo appartiene. Per realizzare tutto questo bisogna che il Museo abbia strumenti adeguati: non soltanto il catalogo scientifico sistematico, che certo è il presupposto, ma la guida breve al Museo, concepita in modo però da essere uno strumento facilmente agibile, prodotto di storia della cultura, ma anche di divulgazione; e c'è bisogno anche che ci siano pubblicazioni di carattere topografico, a cominciare dalle guide della città. Anche queste noi riusciamo a produrle senza costi per la pubblica Amministrazione, in virtù di questa convenzione; anzi la pubblica Amministrazione ne ha soltanto dei ricavi.

Noi non forniamo all'editore altro se non imporgli, per parlarci senza eufemismi, gli autori e imporgli di non pubblicare il volume senza l'approvazione della parte pubblica; gli forniamo puramente le fotografie, in quanto ne disponiamo nella nostra fototeca, mentre tutto il resto è a suo carico. Sul venduto egli è tenuto a garantire il 10% alla Regione, il 35% ai Musei interessati, oltre a farsi carico dell'allestimento dei banchi.

Simile soluzione può essere adottata solo a livello di sistema, non certo a livello di singolo Museo, perché quest'ultimo è un interlocutore non interessante per ogni editore, se non in quanto egli veda la possibilità di pubblicare un volume alle condizioni normalmente meno favorevoli per il Museo. Ancora a livello di sistema abbiamo cercato di svolgere un'attività di indirizzo e di coordinamento in tutto quanto riguarda la formulazione di statuti tipo per Fondazioni e Associazioni, proprio nel senso che diceva poco fa il dottor Diaz: sugli accordi di programma tipo su altri indirizzi di carattere amministrativo.

Per esempio, in materia di restauro, la Regione Umbria ha studiato e reso noto ai Comuni che non è auspicabile bandire gare per l'affidamento di restauri e chi è di gran lunga preferibile operare a trattativa privata, mancando anche l'albo dei restauratori.

Tutto ciò a che cosa dovrebbe servire? Dovrebbe servire a consentire appunto ai singoli Musei locali di ampliare la gamma di servizi che possono rendere alla Comunità locale.

Questo tipo di pubblicazioni, dalla guida di città (molto diversa dalle usuali e di cui fra poco ci sarà il prototipo fatto su Perugia e spero che potrà essere oggetto di esame e di discussione) alla guida breve per il Museo, sono strumenti utilizzando i quali e disponendo di operatori, che continuo a chiamare intramuseali, preparati secondo criteri uniformi per tutto quanto il sistema, il Museo locale potrà davvero avviare un'attività di normale lavoro con il pubblico ed in particolare con le scuole. Anche qui non posso che procedere per flash: questi strumenti saranno adottati come libri di testo nelle scuole.

L'intervento della Regione consiste nell'abbattimento dei costi già di per sé molto limitati: normalmente una guida breve costerà dalle 10.000 alle 12.000 lire, una guida di città dalle 20.000 alle 30.000 lire. Come ho detto tali pubblicazioni diventano libri di testo delle scuole e si fonda su questi un'attività di relazione ordinaria fra la scuola ed il Museo.

L'ampliamento di queste funzioni si fonda su una scelta di campo molto precisa, quella che enunciavano quelli che mi hanno preceduto e cioè che non si vuole affatto privatizzare il Museo, si vuole anzi rafforzare la sua natura di servizio pubblico utilizzando tutte le possibilità che dall'esperienza privata possono venirci.

In ogni caso noi cerchiamo di ottenere che ogni singolo Museo acquisti la più ampia autonomia amministrativa, ma senza venir meno il controllo pubblico sulla rispondenza al pubblico interesse delle sue attività.

In che maniera aumentare la gamma dei servizi che rende il Museo? Cercando di fare in modo che il Museo applichi intanto le sue normali attività – non vogliamo lanciarsi in previsioni futuribili – alla generalità della città, per esempio, se non dell'intero comprensorio che gli sta intorno, non a livello di operazioni complesse, ma a livello di operazioni molto semplici: per esempio le attività manutentive, più o meno quelle che una buona massaia fa in casa, nulla di straordinariamente difficile.

Si insegna agli operatori di museo che non vengono assunti nei ruoli pubblici, ma ai quali vengono affidati incarichi, si insegna loro a tenere sotto controllo la generalità del patrimonio di una città, sia esso di proprietà pubblica che privata, con sopralluoghi continui, con istallazione di termoigrografi dove opportuno, con rilevazione di dati, con segnalazione della situazione alle autorità preposte ai possibili interventi, con semplici attività manutentive del tipo: sostituire il vetro di una finestra che si è rotto, spostare il dipinto da una fonte di calore o quant'altro.

Questi stessi poi vengono preparati ad accogliere il pubblico e ad accompagnarlo in modo da rendere accessibili quei tanti luoghi della città che normalmente raggiungibili non sono. Questo vale anche per quelle raccolte, per quei Musei, che non riusciranno mai, o almeno non nell'immediato, a sviluppare un'attività tale da remunerare il costo semplicemente del personale, che a tempo pieno fosse posto all'ingresso, e che quindi vengono inseriti in un normale circuito cittadino con delle aperture limitate nel tempo, ma che garantiscono a tutti la possibilità di accedervi e al patrimonio di essere tutelato.

Questo è quello che noi abbiamo definito Museo per la città; lo si sta avviando a Perugia: noi saremo in condizioni di qui a pochi mesi (gli aspetti giuridici amministrativi sono tutti definiti, anche la formazione, i presupposti sono stati già garantiti) di assicurare un'attività di servizio manutentivo applicata all'intera città e un'attività di accoglienza del pubblico, di promozione anche di interesse presso le scuole e poi di sviluppo di attività di carattere didattico o anche di carattere turistico, su tutta quanta la città. Avrò piacere se ci sarà la possibilità un giorno di entrare nel dettaglio di queste iniziative e di esaminarne anche i costi: posso dirvi soltanto che l'attività di catalogazione e la pubblicazione di cataloghi (siamo giunti a ben oltre il 20° volume; sono cataloghi che mi permettono di definire importanti) e la produzione della documentazione grafica e fotografica vengono sostenute con un costo che per la parte pubblica è di £ 120.000.000 all'anno e per la parte privata cioè uno sponsor, la Cassa di Risparmio di Perugia, £ 200.000.000.

In risposta ad una domanda proposta dall'auditorio in merito alla catalogazione, Massimo Montella:

Le parlo di catalogazione del patrimonio museale, quanto all'attività di catalogazione non è certamente subordinata all'autorizzazione di nessuno e nessuno può impedire ad un Museo locale di fare catalogazione scientifica di quel che gli pare e dovunque sia. Ma tuttavia la nostra attività, che non è limitata soltanto ai Musei, intanto è indirizzata ai Musei. Noi siamo una regione a statuto ordinario, quindi non godiamo di nessun privilegio, nessuno può limitare l'attività di catalogazione da parte di nessuno, non c'è problema di sorta. Quindi dicevo, quanto ai Musei, non soltanto noi non vogliamo privatizzare il Museo, vogliamo anzi che all'aumentata gamma di servizi che il Museo garantisce, corrisponda un'aumentata committenza da parte pubblica. In altre parole, c'è una grande quantità di attività onerose, che gli Enti locali producono e che potrebbero attuare attraverso il Museo, ma che si realizza invece diversamente; se la municipalità potesse utilizzare appieno il Museo per le sue potenzialità, ne avremmo di conseguenza un aumento della capacità dell'offerta del Museo, un aumento della remuneratività e un interesse pubblico più evidente, più stringente, tutto ciò adottando soluzioni mutate dall'esperienza privata.

Io mi rendo conto che è soltanto una successione di titoli quella che vi ho proposto, di argomenti possibili, ognuno dei quali potrebbe forse essere sviluppato tanto da poterlo capire davvero, ma voi comprendete anche che trattare ciascuno di questi termini in un'occasione come questa significherebbe parlarne per un'intera giornata e invece bisognerà trovare un'altra occasione oppure rispondendo ad eventuali domande, offrire quelle informazioni che venissero subito utili. Grazie.



**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