

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*

# I servizi per l'amministrazione del patrimonio culturale\*

Massimo Montella

Comincerei col constatare che l'apparato dottrinale in materia di musei è divenuto ormai perfino ingombrante, e conviene in questo momento limarlo, anziché tentarne ulteriori amplificazioni. Specie, poi, in sedi come questa, occorre soprattutto studiare di dare seguito operativo a un progetto di politica culturale per la organizzazione dei servizi museali, che, in linea teorica, sembra ormai sufficientemente ben definito e largamente condiviso. Si veda l'articolo con cui «La Nazione» di oggi annuncia questo seminario, titolando: «si riscopre che il museo è qualcosa di necessario», e si consideri che il nostro problema è appunto quello di accertare quanto e come sia concretamente spendibile questa riscoperta. Si tratta perciò di affrontare immediatamente le questioni di cultura della amministrazione pubblica, alla quale compete essenzialmente la sorte dei musei e presso la quale, dunque, questa riscoperta attende conseguenze operative che non potrebbero giungere, invece, in forza di qualunque altro e pur importante interesse che la società civile in genere riserva all'argomento: e, difatti, non basta, ad esempio, che a questa ritrovata e rinnovata consapevolezza sia definitivamente approdata, anche coi limiti che sappiamo, la opinione

\* In *Musei in Valle Umbra: immagini e ipotesi per un sistema museale comprensoriale*, Atti del convegno (Foligno, 15 maggio 1982), a cura di F. Bettoni, Firenze: CentroDi, 1985, pp. 31-34.

culturale. In realtà, tutte le elaborazioni teoriche prodotte in questi anni intanto dagli studiosi e poi in sede politica, come anche l'attività legislativa sviluppata per conseguenza da alcune Regioni, dovevano provocare proprio questa riscoperta, ma curando che avvenisse con precisi riscontri sul versante della pubblica amministrazione coi suoi strumenti ordinari d'intervento. Ora siamo infine alle prese con questo decisivo aspetto del problema, giacché, a considerare la legislazione regionale vigente, e non soltanto quella umbra, e tutte quante le enunciazioni di politica culturale anche quelle dianzi ricordate dall'assessore Guidi, occorre pur riconoscere che non bisogna più preoccuparsi di preparare una volontà politica, ma di apprestare per essa le condizioni necessarie a realizzarsi operativamente in via amministrativa.

E di fronte alle gravi difficoltà, tuttavia contrastanti con i progetti che ci siamo così spesso ripetuti in occasioni analoghe, e constatando che soprattutto da alcuni decenni i musei deperiscono velocemente – e continuano intanto a deperire, quando pure i mezzi di informazione di massa e la opinione pubblica dimostrano da tempo molta maggior attenzione a questi problemi – si deve per forza ammettere che queste condizioni evidentemente mancano ancora. Fra le molte cause c'è anche che nel mezzo secolo trascorso si è tanto mutata la condizione del paese, e tanto poco, al contrario, si è modificata in realtà l'idea di museo negli atteggiamenti usuali delle amministrazioni pubbliche che ne determinano le sorti, da trovarci, ormai, al punto in cui la differenza è tale che le risorse economiche disponibili non bastano più a colmarla procurando impegni adeguati in apposite previsioni di bilancio.

Difatti, dietro a tante motivazioni fittizie e trascurabili, c'è anche una ragione autentica da riconoscere nel molto discutere che s'è fatto in questi anni da chi voleva modificare perfino il nome di museo: la consapevolezza della pratica inattualità e impossibilità al presente di una istituzione le cui finalità liberali, per così definirle, persistendo uguali a prima non trovano più giustificazioni amministrative, e quindi economiche, sufficienti a permetterne la sopravvivenza. Sono ormai troppo lontani i tempi in cui il museo, con la trasformazione delle collezioni principesche in istituto popolare pubblico, costituiva una delle realizzazioni più progredite e rappresentative dei propositi politici, sociali, culturali e amministrativi del tempo, vedendosi perciò destinate grandi risorse. Ma non basta registrare il deterioramento di precedenti modelli. Anche gli ottimi diritti delle opinioni culturali maturate in questo periodo dagli esperti del settore, finché non si tradurranno in indicazioni positive e circostanziate, di cui si abbia avvertita consapevolezza, diffusamente, a tutti i livelli di competenza della pubblica amministrazione, non guadagneranno soluzioni sollecite e concrete, se non, eventualmente, per qualche rara e magari esemplare occasione, che non interviene però sulla globalità dei musei e dei loro servizi culturali a soddisfarne le evidenti necessità.

Siamo così giunti alla fase in cui, con assoluta puntualità, gli automatismi anche inconsapevoli che intervengono nella formazione dei bilanci, quando si

confrontano esigenze molteplici e spesso incompatibili reciprocamente, fanno immediata e facile giustizia sul nascere di aspirazioni che, magari sotto tutti i possibili orpelli presi a prestito dalla nutrita letteratura recente e dai molti convegni dedicati in questi ultimi anni all'argomento, siano comunque restate fuori tempo, ben abbarbicate all'antico titolo di museo. Ed è già un vantaggio che i malintesi, quando persistono, siano subito scoperti, e non arrivino a produrre costose e attardate realizzazioni. Ma per poi superarli felicemente questi malintesi, non vale molto ritrovarci tanto di frequente, più o meno sempre gli stessi, a riproporci, anche monotonamente, le medesime considerazioni, e senza mettere bene a fuoco la natura degli ostacoli persistenti. Non si può snocciolare da capo, ogni volta, anche ad iniziativa delle autonomie locali, tutto l'armamentario dottrinario circa le nuove finalità e la diversa organizzazione dei servizi culturali, contendendo dei massimi sistemi, ma rinunciando a vestire le soluzioni prescelte di abiti amministrativi appropriati.

Gli enti locali, come anche gli uffici dello stato, debbono anzi cogliere queste occasioni come momenti di raffronto e di verifica dei suggerimenti avanzati dai professionisti della cultura, per paragonarli alle proprie funzioni amministrative e per riconoscere l'effettiva esistenza di solide motivazioni di utilità che consiglino davvero di compiere quei dati interventi in quel modo. Questo, difatti, è dei politici e degli amministratori, i quali, per la natura dei loro compiti, hanno giusto la facoltà di scegliere e sostenere sostanzialmente una nuova politica culturale, attestandone operativamente le ragioni con tanta maggior efficacia che non il ribadire una adesione intellettuale che è già stata assicurata, in via di principio, negli atti ufficiali della gran parte delle Regioni e dei Comuni, e specialmente in Umbria.

Le esigenze cui si vuol corrispondere per mezzo del museo debbono essere ora dichiarate senza più affidarsi a pure petizioni d'ordine generale. Così non basterà riconoscere che le collezioni principesche pervenute alla proprietà pubblica non si sostentano più da sole, e ribadire intenti di promozione culturale e di "necessaria riappropriazione della propria identità storica", insistendo su formule che tanto non trovano, ormai, avversari di sorta, quanto non hanno prodotto, intanto, effetti pratici consistenti. Né sembra sufficiente asserire che il museo, per la attività culturale che gli è propria, è strumento essenziale per ricomporre la conoscenza dei multiformi fenomeni culturali al livello connettivo del territorio, così da corrispondere alle incombenze amministrative degli enti locali e degli uffici statali, come anche agli interessi culturali e sociali di tutta la comunità.

Anche questa affermazione, per quanto si tratti di un riconoscimento altrettanto largamente condiviso e però certo più impegnativo di altre troppo generiche affermazioni solitamente ricorrenti, deve pure essere meglio esplicitata con indicazioni operative e circostanziate. Comunque lo si consideri, tanto per l'aspetto tecnico che per quello sociale e istituzionale, si tratta di un problema che deve avere soluzione innanzitutto sul piano locale, per via di progetti esecutivi

di organizzazione dei servizi culturali a scala comprensoriale e municipale e di allestimento dei singoli istituti museali. Anche la delega di funzioni sancita dalla legislazione umbra non fa che riconoscere una realtà storicamente fondata, che si vuole valorizzare col decentramento subregionale, e chiama così in causa per primi i Comuni per la definizione dei piani di intervento con le relative previsioni di spesa. Di qui, appunto, l'autentico interesse che possono assumere convegni come questo, direttamente rivolto agli amministratori di enti ai quali non tocca di assicurare il controcanto nel coro delle elaborazioni teoriche, ma di accertarne la concreta validità, esplicitando operativamente tutto quanto è davvero entrato con piena consapevolezza amministrativa nei loro programmi di governo.

Il riscontro di praticabilità per i recenti intendimenti di politica culturale che andiamo affermando dovrà venire infine proprio dalla possibilità di provvedere a una nuova impostazione dei bilanci. L'aver riconosciuto un concetto di bene culturale così universalmente dilatato, e che mette l'accento sui valori d'uso sociale come finalità ultima della tutela patrimoniale, resterà un atto velleitario fin quando non comporti una riqualificazione della spesa ordinaria capace di ricomporre le usuali poste finanziarie in conformità, per metodo e per destinazione di risorse, con la diversa politica che si sceglie di assumere.

Le osservazioni e le suggestioni avanzate in questi anni per sollecitare altre forme di salvaguardia e di valorizzazione e di utilizzazione dei beni culturali del nostro Paese, e per ottenere quindi anche una diversa organizzazione di servizi culturali – sicché i poteri pubblici riscoprissero che, per le loro esigenze presenti, «il museo è qualcosa di necessario» – debbono quindi venire al vaglio dei bilanci e indurvi sostanziali novità di impianto; e per riuscire in questo dovranno certo presentarsi in forme di concreta evidenza. Bisogna dunque che i progetti per la costituzione di nuovi musei e per il riassetto di quelli già esistenti rechino chiare indicazioni delle funzioni loro assegnate, dei servizi culturali che eserciteranno e delle relative dotazioni strumentali, della quantità e dei profili professionali del personale addetto. Bene ha fatto, dunque, il Consorzio della Valle Umbra Sud ad articolare in due distinte fasi questo seminario. In tal modo quanto ci diciamo oggi, e già l'egregio lavoro illustrato dal prof. Bettoni come presupposto di un piano di interventi organici sui musei del Comprensorio, dovrebbe preparare le esecuzioni di circostanziati progetti operativi da discutere nella prossima occasione.

In vista di questo secondo appuntamento, e in ragione delle considerazioni fin qui esposte, conviene allora ricordare, almeno per linee generali, che la politica culturale adottata da questa Regione riconosce ai musei due utilità essenziali: l'una per la tutela del patrimonio culturale, per il quale si vorrebbe assicurare una attività di conservazione programmata, che consenta la manutenzione ordinaria preventiva in vece degli usuali interventi di restauro a posteriori; l'altra per la promozione culturale della comunità.

Quanto alla prima oggetto di tutela debbono essere intanto considerati gli stessi musei e le raccolte di enti locali e di interesse locale, per i quali è stata

trasferita alle Regioni a statuto ordinario la competenza amministrativa, ma anche l'intero patrimonio culturale regionale, sul quale verte ancora la diretta cura degli uffici statali relativamente a quanto notificato a norma della vigente legislazione del '39, ma la cui sorte è in verità più decisamente connessa all'attività delle autonomie locali in materia di urbanistica e assetto del territorio e al loro immediato interesse politico. Per investire questo infinito universo di fenomeni, per lo più esorbitanti dei loro diretti riscontri di fisica evidenza, con un'opera sistematica di salvaguardia da furti, distruzioni e manomissioni, è necessario innanzitutto acquisire e aggiornare in tempi reali, e senza soluzione di continuità, una conoscenza sicura della entità, delle caratteristiche costitutive, dello stato di conservazione e della distribuzione territoriale dei beni singoli e d'insieme a paragone della condizione presente e della possibile modificazione dell'ambiente che li accoglie (a questo proposito è noto a tutti il progetto che fu stilato dall'Istituto Centrale per il Restauro, sotto il titolo di *Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria*, e non c'è dunque altro che io debba aggiungere sull'argomento).

La disponibilità di tali conoscenze consentirà di stilare i piani di intervento di restauro e di ordinaria manutenzione esattamente calibrati, ma soprattutto un'attività di prevenzione correlata consapevolmente a tutti gli atti di governo del territorio, per preparare ogni decisione aumentando l'usuale corredo di informazioni con la possibilità di una documentata valutazione delle caratteristiche e dell'interesse culturale dell'ambiente interessato in vista delle modificazioni che ne conseguirebbero.

Proprio a queste incombenze dovrebbero naturalmente rispondere i musei locali, che andrebbero strutturati in conseguenza, per operare come parti coerenti di un sistema funzionale regionale fortemente unitario, strutturato a scala comprensoriale e civica, e articolato su servizi centrali connettivi, che risultano necessari a sostenere la programmazione regionale, specializzati per l'esercizio di compiti essenziali, quali la documentazione, la tutela del patrimonio, le attività didattiche.

E perché si ritrovi nei comportamenti amministrativi concreti questa decisiva relazione fra la gestione del territorio e la salvaguardia dei beni culturali che ognuno ammette ormai senza esitazioni in via di principio, i livelli organizzativi del sistema museale regionale, inteso anche soltanto come servizio deputato alla conoscenza delle connotazioni culturali dell'ambiente, debbono precisamente corrispondere alle scale previste per le funzioni inerenti l'urbanistica, così che nell'esercizio di queste possa intervenire anche l'attività degli istituti culturali, e del museo specialmente, fissando con sicurezza i riscontri necessari quanto a procedure, servizi, strumenti, personale, costi. D'altra parte, giacché proprio ora si sta realizzando il sistema informativo regionale, bisogna subito considerare quale parte di esso, e nulla in sovrappiù!, possa essere assegnata al sistema dei musei, pensando, ad esempio, alle indagini che converrebbe svolgere a livello locale già per la redazione di piani particolareggiati e comunque per tutta la

strumentazione urbanistica, a cominciare dalle prospezioni archeologiche che si richiederebbero per un territorio così fortemente indiziato com'è il nostro.

Dovendo procedere, dunque, ad una così complessa opera di tutela del patrimonio, la prima incombenza, quanto alla relativa facilità e rapidità di intervento, resta evidentemente quella inerente alle raccolte locali, e bisogna applicarvisi nella consapevolezza che si tratta non solo di affrontare per l'istante spese notevoli per restauri e consolidamenti, ma anche di migliorare le condizioni delle sedi, di regolare il clima delle sale di esposizione e di immagazzinamento, di rivedere gli allestimenti, di riorganizzare i magazzini, di formare e impiegare personale idoneo. Ma se ci si arrestasse a questo, organizzando gli istituti museali perché provvedano soltanto alla propria sopravvivenza, si arriverebbe poi inevitabilmente a constatare che, a meno di raccolte di eccezionale pregio, non sarebbe ancora abbastanza a sostenere la spesa necessaria. Allora si dovrà tornare a credere nella opportunità di grandi concentrazioni museali di opere rimosse dal loro naturale sito o ci si rassegnerà al progressivo deterioramento delle raccolte locali e ad una loro stentata sopravvivenza.

Se invece si è davvero convinti della possibilità e della utilità di un progetto culturale che assegna al museo compiti di perspicuo interesse per l'esercizio di un'opera di tutela diffusa per ampi ambiti territoriali, della quale si ravvisi anche il vantaggio produttivo agli effetti economici oltre che sociali, allora è tempo di definire coerenti progetti di allestimento di questi istituti e dei loro servizi, di rivedere le piante organiche, di riorganizzare le voci dei bilanci, e si scoprirà facilmente io credo, che le risorse disponibili sono molto maggiori di quelle che si potevano immaginare, perché difatti ritengo sottostimata la entità della spesa improduttiva e male indirizzata che un siffatto progetto di riqualificazione potrebbe recuperare nei bilanci degli enti. In caso contrario, e fino a quel momento, non c'è poi troppo da fare in seminari e convegni che sviluppino il filo della teoria, e questo di oggi dovrà saper originare un lavoro di concreta progettazione da parte dei comuni della Valle Umbra sud, con il coordinamento del Consorzio, delle opere di riassetto e di collegamento funzionale dei loro servizi culturali, curando un primo adeguamento delle condizioni conservative ed espositive delle raccolte e prevedendo la priorità, le caratteristiche, la portata e la dotazione strumentale e di personale dei servizi museali di incidenza territoriale da attivare successivamente a livello comprensoriale o intercomprensoriale. In modo non dissimile ci si dovrà muovere in ordine ai compiti di promozione culturale per conseguire quell'altra fondamentale utilità, di più immediato esito sociale, che si conviene di affidare ai musei, quali elementi integranti di un servizio unico destinato infine a riconnettere ogni istituto e centro culturale attivo in Umbria. Anche per questo, infatti, si farà affidamento intanto sulla disponibilità delle informazioni prima sommariamente indicate come l'indispensabile presupposto dell'attività di tutela, alle quali dovrà quindi aggiungersi una più varia attività di studio e di ricerca, orientata a temi specifici, e suscitata per lo più dalle occasioni ed

dalle esigenze della realtà locale. Così, assicurando ad esempio un'attività continuativa di mostre estemporanee, complementari e magari sostitutive delle esposizioni fisse del museo tradizionale, potrà essere organizzato un lavoro di indagine e di informazione culturale capace di interessare un vastissimo pubblico che non a caso, mentre diserta i musei con le loro rigide e spesso imperscrutabili esibizioni, frequenta assiduamente le mostre temporanee nate per essere un tramite più efficace per la comunicazione e la semplificazione di conoscenze e di ipotesi culturali. Al solito occorre riconoscere preventivamente, anche per questo, la quantità e la specie dei destinatari del servizio, sapendo che tanto più sarà ristretto il pubblico interessato di tanto il costo risulterà alla lunga insostenibile, e che bisogna dunque tenere in conto le molte possibilità di intervento che si aprono per settori fin qui restati estranei all'azione dei musei.

Sta, dunque, alla progettazione esecutiva dell'allestimento museale, al momento di apporre il titolo ai servizi previsti, di compiere di fatto, fra le molte possibili, quelle scelte che meglio rispondono alle più avvertite esigenze delle diverse amministrazioni locali, e che verranno infine armonizzate al livello della programmazione della Regione con la definizione di quello che abbiamo chiamato "il piano regolatore generale dei musei". Si vedrà, allora, luogo per luogo e complessivamente quali funzioni possono essere assicurate nei confronti della scuola pubblica, quali per le associazioni culturali locali, quali perché comunque la comunità acquisisca una migliore conoscenza storica del proprio ambiente nelle sue relazioni con l'universo circostante, quali per promuovere, per qualificare e per orientare il turismo, quali per sostenere e migliorare l'artigianato artistico.

Dunque, sotto ogni aspetto, il museo si presenta innanzitutto non solo come un luogo deputato alla conservazione di oggetti, ma più ancora come uno strumento di informazione, anzi il più rilevante, potenzialmente, per la consapevole utilizzazione sociale ed economica delle risorse culturali del territorio: e come tale deve essere strutturato.

A considerare il patrimonio di conoscenze di cui potrebbero già disporre musei, biblioteche, archivi e altri centri e istituti, e quelle che si debbono poter acquisire anche occupandosi di fenomeni culturali meno obbligati a riscontri territoriali immediati, si fa ben evidente che il riassetto funzionale di questi servizi secondo i livelli d'amministrazione degli enti locali rappresenta la condizione per partecipare di quella società della informazione che si va costituendo proprio in questi anni, e che comporta il rapidissimo invecchiamento e la sostituzione dei tradizionali strumenti di produzione e di trasmissione della cultura. Converrebbe allora prevedere fino da adesso il successivo graduale potenziamento di un sistema di servizi che sia stato già opportunamente predisposto, quanto alle sue strutture e funzioni culturali, in quella direzione della telematica per la quale si vanno attrezzando società come la SIP e l'ITALTEL e che caratterizzerà di qui a poco tutta la questione culturale. Proprio in tal senso sarebbe utile intanto che almeno i risultati della catalogazione dei beni culturali e delle attività di studio



e di ricerca sviluppate in più versanti in questo comprensorio trovino adeguata sistemazione e possibilità di piena utilizzazione in un ordinato e stabile servizio di documentazione da articolare negli istituti culturali del comprensorio, e forse anche prevedendo la costituzione di un apposito centro comprensoriale.

È dunque da auspicare che i comuni di questo comprensorio sviluppino ora un importante sforzo di concreta progettazione per il riassetto dei propri istituti culturali, subito preoccupandosi di elevarli a standard funzionali migliori e di fronteggiare le più urgenti necessità di tutela delle raccolte, ma avviando contemporaneamente un attento studio per la soluzione dei problemi inerenti l'organizzazione del sistema museale, prefigurando finalità la cui utilità sia ben evidenziata anche in termini amministrativi per tutto quanto spetta, di diritto e di fatto, alle autonomie locali, riguardo alla tutela dei beni culturali nel contesto di una consapevole e proficua gestione delle risorse territoriali e per compiti di produzione culturale.

I progetti che ne scaturiranno, ben precisati per ogni aspetto, quanto avranno saputo riconoscere e soddisfare esigenze autentiche della Comunità, altrettanto varranno a mostrare con evidenza la possibilità di reperire i mezzi necessari a realizzarli, rintracciandoli bell'e pronti non già sotto il titolo di museo, cui i bilanci destinano poste assai esigue o nulla affatto, ma sotto molte altre voci sempre ricorrenti con buone disponibilità, spesso non spesi e comunque utilizzati in contrasto con questa nostra unanime politica dei beni culturali.

Conviene pertanto sperare che alla prossima occasione si arriverà a discutere dei lineamenti progettuali che saranno stati stilati nel frattempo, proseguendo intanto gli studi e le ricerche avviate e la cura delle prime esigenze delle raccolte esistenti, sicché potranno essere valutate prime e concrete indicazioni su quali servizi culturali, e quali per primi, sembrino necessari in Valle Umbra sud per uscire dalla tradizionale forma del museo e per superarlo, se occorre, anche nel nome.

Vi ringrazio.

**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