



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
Economia e Gestione delle Arti e delle Attività Culturali  
[LM - 76]

Tesi di Laurea

**LA RICOSTRUZIONE DEL DIBATTITO  
CULTURALE IN ITALIA: QUALITA', STANDARD E  
ACCREDITAMENTO MUSEALE.**

**Relatore**

Ch. Prof. Fabrizio Panozzo

**Laureanda**

Angelica Vitali

Matricola 857702

**Anno Accademico**

2019/2020

*“Girl  
Where do you think  
You’re goin’?  
Where do you think  
You’re goin’  
Goin’, girl?”*

Lady Gaga, *Joanne*, 2016

## Sommario

<b>1</b>	<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Gestione, standard e qualità nel museo contemporaneo</b>	<b>2</b>
2.1	Governo Ciampi. La riforma amministrativa per servizi pubblici <i>consumer oriented</i>	2
2.2	Principi sull'erogazione dei servizi pubblici	4
2.2.1	D.p.c.m 27 gennaio 1994	4
2.3	Il dilemma di Utz. La qualità per un museo dalla parte del pubblico.	11
2.4	Piccolo glossario	14
2.5	Si può misurare la qualità?	15
2.5.1	Value for Money	16
2.6	Fattori oggettivi e soggettivi della qualità	17
2.6.1	Esempi di fattori oggettivi della qualità di un museo	18
2.6.2	Esempi di fattori soggettivi della qualità di un museo	19
2.7	Verifica-misurabilità	20
2.8	La gestione totale per la qualità. I principi fondamentali.	21
2.8.1	I criteri e sotto criteri, secondo quanto indicato nel Modello Europeo	24
2.9	Il binomio efficienza-efficacia	30
2.10	Rendersi conto – rendere conto	31
2.11	Si può sempre migliorare	32
2.12	L'etica delle regole. Quali standard per i musei italiani?	33
2.12.1	Quattro ragioni per essere soddisfatti	34
2.13	L' "anomalia italiana"	36
2.13.1	L'egemonia del modello statale	37
2.13.2	Il museo "inesistente"	37
2.14	Quale qualità?	38
2.14.1	Funzioni e finalità: due definizioni di museo a confronto	38
2.14.2	Conservare/valorizzare: una falsa opposizione da superare	39
2.14.3	Quale qualità per quale museo?	40
2.14.4	L'educazione come fine e l'accessibilità come misura di qualità del museo	40
2.15	Una conclusione non definitiva	42
<b>3</b>	<b>Le fonti internazionali</b>	<b>42</b>
3.1	Il codice etico dell'ICOM per i musei	42
3.2	La struttura del Codice etico dell'ICOM	43
3.2.1	Status giuridico	44
3.2.2	Strutture	44
3.2.3	Risorse finanziarie	44
3.2.4	Personale	45
3.2.5	Politica delle collezioni	45
3.2.6	Alienazione di collezioni	47
3.2.7	Cura delle collezioni	47
3.2.8	Testimonianza primarie	48
3.2.9	Esposizioni	49
3.2.10	Altre risorse	50
3.2.11	Servizi di identificazione	50
3.2.12	Origine delle collezioni	50
3.2.13	Rispetto dovuto alle comunità di riferimento	51
3.2.14	Condotta professionale	51
3.2.15	Conflitto d'interesse	52
3.3	Dal mondo anglosassone all'Italia	52

<b>3.4</b>	<b>Gli Stati Uniti e i National Standards &amp; Best Practices for U.S. Museums dell’American Alliance of Museums .....</b>	<b>54</b>
3.4.1	A che cosa mira un grande museo?.....	54
3.4.2	Il “Commentario” .....	55
3.4.3	Perché gli standard?.....	56
3.4.4	Come i musei possono usare gli standard? .....	58
<b>3.5</b>	<b>Accreditamento museale .....</b>	<b>59</b>
<b>3.6</b>	<b>Standard &amp; Best Practices.....</b>	<b>60</b>
3.6.1	<i>Mission</i> e obiettivi.....	60
3.6.2	Caratteristiche di Eccellenza per i musei degli Stati Uniti.....	61
<b>3.7</b>	<b>La Gran Bretagna e l’ Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom .....</b>	<b>64</b>
3.7.1	A cosa serve lo schema di accreditamento museale?.....	65
3.7.2	Perché lo schema di accreditamento è importante? .....	66
3.7.3	Cosa l’accreditamento significa per il personale del museo e i volontari... ..	66
3.7.4	Cosa l’accreditamento significa per le autorità locali... ..	67
3.7.5	Cosa l’accreditamento significa per i visitatori.....	67
3.7.6	Adeguate <i>governance</i> e gestione interna.....	68
3.7.7	Pianificazione futura e risorse necessarie per lanciare il piano .....	68
3.7.8	Valutazione e gestione del rischio nell’organizzazione .....	69
3.7.9	Conservare e sviluppare le collezioni .....	70
3.7.10	Detenere informazioni sulle collezioni utili e consultabili .....	70
3.7.11	Cura e conservazione delle collezioni.....	71
3.7.12	Accessibilità al pubblico.....	71
3.7.13	Comprendere e ampliare i propri pubblici.....	72
3.7.14	Relazioni con i visitatori e miglioramento dell’esperienza .....	72
<b>3.8</b>	<b>Osservazioni organiche.....</b>	<b>73</b>
<b>4</b>	<b>Le principali tappe del dibattito in Italia.....</b>	<b>76</b>
<b>4.1</b>	<b>Documenti e strumenti .....</b>	<b>76</b>
4.1.1	Un difficile percorso di innovazione .....	76
<b>4.2</b>	<b>Standard per i musei italiani.....</b>	<b>77</b>
4.2.1	Gli standard museali dalla normativa regionale a quella statale.....	77
4.2.2	Il Gruppo di lavoro .....	78
4.2.3	Gli ambiti di riferimento per la definizione degli standard.....	79
4.2.4	Status giuridico.....	80
4.2.5	Finanze.....	80
4.2.6	Personale.....	81
4.2.7	Sicurezza .....	81
4.2.8	Gestione delle collezioni.....	81
4.2.9	Rapporti con il pubblico e relativi servizi .....	82
4.2.10	Rapporti con il territorio .....	83
<b>4.3</b>	<b>Dai principi generali agli standard .....</b>	<b>83</b>
<b>4.4</b>	<b>Alcuni commenti al documento .....</b>	<b>84</b>
<b>4.5</b>	<b>Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei.....</b>	<b>85</b>
4.5.1	Introduzione all’Atto .....	85
4.5.2	Ambito I – Status giuridico .....	89
4.5.3	Ambito II - Assetto finanziario.....	90
4.5.4	Ambito III - Strutture del museo.....	91
4.5.5	Ambito IV - Personale.....	92
4.5.6	Ambito V - Sicurezza del museo .....	93
4.5.7	Ambito VI - Gestione e cura delle collezioni .....	94
4.5.8	Ambito VII - Rapporti del museo con il pubblico e relativi servizi .....	97
4.5.9	Ambito VIII - Rapporto con il territorio.....	98

<b>4.6</b>	<b>Possibili letture dell'Atto di indirizzo</b> .....	<b>98</b>
<b>4.7</b>	<b>Il Codice dei beni culturali e del paesaggio</b> .....	<b>103</b>
<b>4.8</b>	<b>Carta della qualità dei servizi</b> .....	<b>106</b>
4.8.1	Che cos'è la Carta della qualità dei servizi.....	106
<b>4.9</b>	<b>I principi</b> .....	<b>106</b>
<b>4.10</b>	<b>Descrizione della struttura</b> .....	<b>107</b>
4.10.1	III Sezione – Impegni e standard di qualità.....	107
4.10.2	IV Sezione – Tutela e partecipazione.....	112
<b>4.11</b>	<b>Dall'Atto di indirizzo alla Commissione Montella</b> .....	<b>112</b>
<b>4.12</b>	<b>Commissione Montella: definizione dei livelli minimi uniformi di qualità dell'attività di valorizzazione</b> .....	<b>114</b>
4.12.1	Work in progress.....	115
4.12.2	Interventi raccomandati.....	116
4.12.3	Regole con processo condiviso.....	117
4.12.4	Processo nazionale di certificazione della qualità.....	119
4.12.5	Formazione delle competenze.....	122
4.12.6	Cooperazione istituzionale e rapporti con il territorio.....	124
4.12.7	Individuazione di <i>partners</i> esterni alla pubblica amministrazione.....	125
4.12.8	La situazione in Italia.....	125
<b>4.13</b>	<b>Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale</b> .....	<b>131</b>
<b>4.14</b>	<b>I Livelli uniformi di qualità (LUQV) – Art. 1</b> .....	<b>133</b>
4.14.1	Sistema museale nazionale – Art. 2.....	133
4.14.2	Coordinamento del Sistema museale nazionale con sistemi di accreditamento o riconoscimento regionali e provinciali – Art. 4.....	134
4.14.3	Accreditamento – Art. 6.....	134
<b>4.15</b>	<b>Lo sviluppo dei musei e le attività della Direzione Generale Musei</b> .....	<b>163</b>
<b>4.16</b>	<b>La nuova <i>governance</i> dei musei e lo sviluppo dei loro rapporti con i territori e i pubblici</b> ...164	<b>164</b>
<b>4.17</b>	<b>L'avvio del Sistema Museale Nazionale</b> .....	<b>165</b>
<b>4.18</b>	<b>L'analisi degli impatti economici e sociali</b> .....	<b>166</b>
<b>5</b>	<b>Standard e Regioni</b> .....	<b>167</b>
<b>5.1</b>	<b>Requisiti e standard di qualità nella legislazione regionale</b> .....	<b>167</b>
5.1.1	Abruzzo.....	168
5.1.2	Calabria.....	169
5.1.3	Campania.....	170
5.1.4	Emilia Romagna.....	170
5.1.5	Lazio.....	171
5.1.6	Lombardia.....	172
5.1.7	Liguria.....	173
5.1.8	Marche.....	175
5.1.9	Piemonte.....	175
5.1.10	Puglia.....	176
5.1.11	Toscana.....	176
5.1.12	Umbria.....	177
<b>5.2</b>	<b>L'applicazione degli “standard” nelle Regioni italiane</b> .....	<b>178</b>
5.2.1	Regione Lombardia.....	181
5.2.2	Regione Campania.....	191
5.2.3	Regione Emilia Romagna.....	193
5.2.4	Regione Veneto.....	198
5.2.5	Regione Piemonte.....	204
5.2.6	Regione Marche.....	206
5.2.7	Regione Toscana.....	209
5.2.8	Regione Lazio.....	211
5.2.9	Regione Umbria.....	213

<b>6</b>	<b>Conclusioni: Un Sistema Nazionale Museale (debolmente connesso)</b> .....	<b>223</b>
6.1	Gli standard museali: una storia breve.....	223
6.2	La struttura organizzativa: rapporti Stato – Enti locali.....	225
6.2.1	Il concetto di <i>coupling</i> .....	227
6.3	La lista delle criticità.....	233
<b>7</b>	<b>Bibliografia</b> .....	<b>247</b>
7.1	Documenti .....	249
7.2	Sitografia .....	250
7.3	Interviste.....	251

## **1 Introduzione**

Alla base di questo elaborato vi è la volontà di ripercorrere ed analizzare, secondo un ordine cronologico la storia, dalla nascita alla trasformazione, dell'interesse al tema della qualità dei servizi museali da parte dei professionisti del settore. In particolare, si pone l'attenzione sulle azioni intraprese dalla legislazione dello Stato italiano a favore del riconoscimento e dell'applicazione della logica della "qualità" anche al settore della cultura, attraverso gli "standard", o requisiti minimi di qualità e, successivamente, la pratica di accreditamento degli istituti museali.

L'argomento della qualità, degli standard e dei processi di riconoscimento dei musei è risultato particolarmente interessante, in quanto è unione organica da una parte, di tutte quelle attività che rientrano nella valorizzazione dei beni culturali, dall'altra rappresenta una nuova "filosofia" del lavoro e della gestione delle organizzazioni culturali, secondo un approccio manageriale.

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di ricostruire, attraverso i principali documenti, il dibattito culturale in materia di standard museali e accreditamento, che in Italia ha portato alla creazione del più recente Sistema Museale Nazionale.

La domanda di ricerca, che collega i diversi capitoli nei quali la tesi è strutturata mira a comprendere fino a che grado le disposizioni ministeriali in materia di qualità e standard museali siano state applicate sul piano operativo e locale, adottando come principale punto di riferimento dello studio le diverse modalità di attuazione avvenute da parte delle Regioni.

Nel capitolo primo si comincia con la presentazione della riforma voluta dal Governo Ciampi, per servizi della pubblica amministrazione maggiormente *consumer oriented*, e di come questa abbia introdotto il concetto di qualità anche nell'ambito della cultura, considerata alla stregua di servizio pubblico, dimostrandone l'importanza per un museo il più possibile dalla parte dei visitatori.

In seguito, nel capitolo secondo si propongono le principali fonti internazionali che hanno ispirato il lavoro poi svoltosi nel nostro Paese: Codice etico dell'ICOM, *National Standards & Best Practices for U.S Museums*, *Accreditation Scheme for Galleries and Museums in the U.K.*

In seguito, al terzo, seguendo un ordine cronologico si propongono gli atti più significativi che in Italia hanno concorso allo sviluppo di un approccio operativo nei confronti dell'applicazione dei requisiti minimi, o standard di qualità, ai servizi museali: “Standard per i musei italiani” (1999), “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” (2001), “Codice dei beni culturali e del paesaggio” (2004), Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità dell'attività di valorizzazione (2006), Carta per la qualità dei servizi (2007) e l' “Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema Museale Nazionale” (2018).

Nel capitolo quattro si affronta l'applicazione degli standard di qualità a livello locale, interessandosi ai sistemi di riconoscimento e/o di accreditamento regionali funzionanti sulla base di standard di qualità sia prima dell' “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici”, sia dopo la sua ricezione da parte delle Regioni italiane.

Infine, grazie a questo lavoro di ricerca e all'apporto delle testimonianze e dei “saperi” di alcuni professionisti del settore, ovvero il Dott. Antonio Lampis, ex Direttore Generale dei musei del MiC, e all'Arch. Dott.ssa Michela Cascasi, dipendente del Servizio II della DG Musei, in primo luogo si è potuto dare una risposta alla domanda di ricerca alla base della trattazione; in secondo luogo fare il punto della situazione sul livello di raggiungimento del Sistema Museale Nazionale, soprattutto cercando di capire se si possa davvero parlare di un sistema unitario e, in ultimo, svolgere una riflessione sulla caratteristica che, forse, più stupisce di questo lavoro: tutti i documenti analizzati sono frutto di un “approccio giuridico” e non di un “approccio manageriale” alla materia della qualità e degli standard museali.

## **2 Gestione, standard e qualità nel museo contemporaneo**

### **2.1 Governo Ciampi. La riforma amministrativa per servizi pubblici *consumer oriented***

Nei primi anni Novanta, la questione amministrativa attirava scarsa attenzione. L'inefficienza dell'amministrazione era sicuramente percepita del pubblico, ma tale percezione era allo stato latente.

Come tutto ciò di cui si è disinteressati, il funzionamento dell'amministrazione rimaneva affidato alla capacità e buona volontà di poche persone. Gli uffici avevano strutture obsolete,

così come lo erano le procedure. Il personale, spesso ottimo, era frustrato da altro personale, scelto per nepotismo o meriti politici o sindacali, e dai metodi di lavoro superati.

Proprio perché distaccata dalla società, l'amministrazione era rivolta solo su stessa, poco attenta a quello che accadeva intorno, alle esigenze degli utenti. Si può dire, anzi, l'amministrazione fosse da una parte, lo specchio di un paese diviso (meridionalizzazione del personale e della cultura pubblici e sottosviluppo amministrativo del nord), ma lontana da esso. Dall'altra, mentre nessun politico si interessava di riformare l'amministrazione, ben sette degli otto referendum del marzo 1993 riguardavano il funzionamento dello Stato e almeno cinque erano relativi a ministeri ed enti pubblici: segno, questo, del chiaro distacco tra paese e classe politica.

Proprio dall'attuazione delle decisioni prese direttamente dalla collettività con i referendum iniziò ad agire il governo Ciampi.

Nel suo programma si parlava, oltre che del riordino amministrativo dei settori dell'agricoltura e delle foreste, del turismo e dello spettacolo, della partecipazioni statali, delle casse di risparmio e delle unità sanitarie locali anche della necessità di preparare "l'azione delle future amministrazioni per il loro indilazionabile ammodernamento" e di prevenire e reprimere la corruzione nell'amministrazione. Nel programma di governo, i rimedi a questi problemi erano individuati in procedimenti amministrativi più semplici e corretti, in regole etiche più analitiche e obbligatorie, in controlli efficaci.

Il governo si è mosso in sette direzioni, che possono indicativamente essere così riassunte: (1) porre gli uffici pubblici al servizio degli utenti, (2) puntare su un'amministrazione meno bloccata, meno centralizzata, più vicina alla collettività da servire, (3) trasformare l'amministrazione, dandole strutture più semplici, (4) rendere l'amministrazione meno costosa e più comprensibile, (5) rendere l'amministrazione più efficiente, (6) introdurre controlli più efficaci, e (7) rendere più europea l'amministrazione.

Quindi, si è puntato ad un'amministrazione al servizio del cittadino e degli utenti, *consumer oriented*, operante non solo nell'interesse pubblico, ma nell'interesse del pubblico.

Per questo, occorre da un lato ridare la sovranità agli utenti. Dall'altro, migliorare gli uffici che hanno rapporto con l'utenza.

Per raggiungere il primo obiettivo, è stata prima studiata e poi adottata la carta dei servizi pubblici. Questi materiali sono stati discussi in numerose riunioni con le amministrazioni pubbliche che erogano i principali servizi. Sul piano operativo, il governo ha adottato i principi generali della carta con direttiva del presidente del consiglio dei ministri sui "Principi

sull'erogazione dei servizi pubblici". La direttiva prevede, oltre ai principi generali e agli *standards* di servizio, meccanismi di controllo da parte degli utenti e procedure di reclamo e di rimborso per i casi di servizio carente; indica i criteri per la individuazione, con la consultazione degli utenti, di *standards* da parte dei singoli centri erogatori di servizi. La direttiva è stata seguita dall'adozione, in via sperimentale, di 26 carte dei servizi di istituti scolastici, municipalizzate, enti locali, unità sanitarie locali, istituzioni di previdenza, assistenza e beneficenza.

Il secondo progetto del governo mirava ad un'amministrazione meno bloccata, meno centralizzata, più vicina alla collettività da servire. Per questi scopi, si trattava di sfruttare tutte le potenzialità di tre leggi esistenti: la l. n. 15 del 1968 sulla autocertificazione; quella n. 142 del 1990 sulle autonomie locali; quella n. 241 del 1990 sul procedimento amministrativo. La possibilità di autocertificare condizioni e stati, senza dover continuamente richiedere certificati e attestati alle pubbliche amministrazioni è stata resa effettiva dal D.p.r. del 25 gennaio 1994 n. 130, intitolato "Regolamento recante norme attuative della l. 4 gennaio 1968 n. 15, con particolare riferimento all'art. 3 ed altre disposizioni in materia di dichiarazioni temporaneamente sostitutive".

Per decentrare l'amministrazione, si sono eliminati alcuni vincoli che legano gli enti locali al centro. I poteri locali sono stati lasciati liberi di modificare il personale e di fare assunzioni, purché non in dissesto e dopo aver calcolato i carichi di lavoro. L'obiettivo del decentramento è stato, poi, realizzato anche dando autonomia organizzativa alle università, per quello che riguarda la gestione del personale e delle risorse finanziarie (Cassese, 1994).

## **2.2 Principi sull'erogazione dei servizi pubblici**

### **2.2.1 D.p.c.m 27 gennaio 1994**

La direttiva dispone i principi secondo i quali deve essere uniformata progressivamente, in generale, l'erogazione dei servizi pubblici. Si specifica che sono considerati servizi pubblici, anche se svolti in regime di concessione o mediante convenzione, quelli volti a garantire il godimento dei diritti della persona, costituzionalmente tutelati, alla salute, all'assistenza e previdenza sociale, alla istruzione e alla libertà di comunicazione, alla libertà e alla sicurezza della persone, alla libertà di circolazione, ai sensi dell'art. 1 della legge 12 giugno 1990, n. 146, e quelli di erogazione di energia elettrica, acqua e gas.

Ai principi della direttiva si uniformano le pubbliche amministrazioni che erogano servizi pubblici. Gli enti erogatori dei servizi pubblici, ai fini della presente direttiva, sono chiamati “soggetti erogatori”.

### ***2.2.1.1 I principi fondamentali***

#### **1. Eguaglianza**

L'erogazione del servizio pubblico deve essere ispirata al principio di eguaglianza dei diritti degli utenti. Le regole riguardanti i rapporti tra utenti e servizi pubblici e l'accesso ai servizi pubblici devono essere uguali per tutti. Non può essere compiuta nessuna distinzione, nell'erogazione del servizio, per motivi riguardanti sesso, razza, lingua, religione ed opinioni politiche. Va garantita la parità di trattamento, a parità di condizioni del servizio prestato, sia fra le diverse aree geografiche di utenza, anche quando le stesse non siano facilmente raggiungibili, sia fra le diverse categorie o fasce di utenti.

L'eguaglianza deve essere intesa come divieto di ogni ingiustificata discriminazione e non, invece, quale uniformità delle prestazioni sotto il profilo delle condizioni personali e sociali. In particolare, i soggetti erogatori dei servizi sono tenuti ad adottare le tutte le iniziative necessarie per adeguare le modalità di prestazione del servizio alle esigenze degli utenti portatori di handicap.

#### **2. Imparzialità**

I soggetti erogatori hanno l'obbligo di prendere come ispirazione per i propri comportamenti, nei confronti degli utenti, da criteri di obiettività, giustizia ed imparzialità.

#### **3. Continuità**

L'erogazione dei servizi pubblici, nell'ambito delle modalità stabilite dalla normativa regolatrice di settore, deve essere continua, regolare e senza interruzioni. I casi di funzionamento irregolare o di interruzione del servizio devono essere espressamente regolati dalla normativa di settore. In tali casi, i soggetti erogatori devono adottare misure volte a diminuire il più possibile il disagio per gli utenti.

#### **4. Diritto di scelta**

Dove permesso dalla legislazione vigente, l'utente può scegliere scegliere tra i soggetti che erogano il servizio. Il diritto di scelta riguarda, in particolare, i servizi distribuiti sul territorio.

## 5. Partecipazione

Deve essere sempre garantita la partecipazione del cittadino alla prestazione del servizio pubblico, sia per tutelare il diritto alla corretta erogazione del servizio, sia per favorire la collaborazione nei confronti dei soggetti erogatori. L'utente ha diritto di accesso alle informazioni in possesso del soggetto erogatore che lo riguardano. L'utente può produrre memorie e documenti; prospettare osservazioni; formulare suggerimenti per il miglioramento del servizio. I soggetti erogatori danno immediato riscontro all'utente circa le segnalazioni e le proposte da esso formulate. I soggetti erogatori acquisiscono periodicamente la valutazione dell'utente circa la qualità del servizio reso.

## 6. Efficienza ed efficacia

Il servizio pubblico deve essere erogato in modo da garantire l'efficienza e l'efficacia. I soggetti erogatori adottano le misure idonee al raggiungimento di tali obiettivi.

### 2.2.1.2 *Gli strumenti*

#### 1. Adozione di standard

Entro tre mesi, i soggetti erogatori individuano i fattori da cui dipende la qualità del servizio e, sulla base di questi, **adottano e pubblicano standard di qualità e quantità di cui assicurano il rispetto**. I soggetti erogatori definiscono standard generali e standard specifici di qualità e quantità dei servizi. I primi rappresentano **obiettivi di qualità** che si riferiscono al complesso delle prestazioni rese. I secondi si riferiscono a ciascuna delle singole prestazioni rese all'utente, che può direttamente verificarne il rispetto. Gli standard sono accompagnati da una relazione illustrativa nella quale si descrivono le modalità previste per il loro conseguimento; i fattori principali esterni al soggetto erogatore e indipendenti dal suo controllo che potrebbero influenzare significativamente il conseguimento degli standard; i metodi di valutazione utilizzati per fissare o rivedere gli standard, con una previsione relativa alle valutazioni future. Nella relazione, i soggetti erogatori determinano gli indici da utilizzare per **la misurazione o la valutazione dei risultati conseguiti**; forniscono una base di **confronto** per affrontare i risultati effettivamente ottenuti con gli obiettivi previsti; descrivono gli strumenti da impiegarsi al fine di verificare e convalidare i valori misurati. Gli standard sono sottoposti a verifica con gli utenti in adunanze pubbliche e vengono periodicamente aggiornati, per adeguarli alle esigenze

dei servizi. I soggetti erogatori adottano ogni anno piani diretti a migliorare progressivamente gli standard dei servizi.

## **2. Semplificazione delle procedure**

I soggetti erogatori provvedono alla razionalizzazione, alla riduzione e alla semplificazione delle procedure da essi adottate. Inoltre sono tenuti a ridurre, per quanto possibile, gli adempimenti richiesti agli utenti e forniscono gli opportuni chiarimenti su di essi; adottano formulari uniformi e provvedono alla semplificazione e all'informatizzazione dei sistemi di prenotazione e delle forme di pagamento delle prestazioni.

## **3. Informazione degli utenti**

I soggetti erogatori assicurano la piena informazione degli utenti circa le modalità di prestazione dei servizi.

In particolare:

- rendono noto agli utenti, tramite appositi avvisi e opuscoli chiari e facilmente leggibili, le condizioni economiche e tecniche per l'effettuazione dei servizi;
- pubblicano gli esiti delle verifiche compiute, sul rispetto degli standard;
- informano tempestivamente, anche mediante i mezzi di informazione, gli utenti circa ogni eventuale variazione delle modalità di erogazione del servizio;
- curano la pubblicazione di testi in cui siano inclusi tutti gli atti che disciplinano l'erogazione dei servizi e regolano i rapporti con gli utenti. Le informazioni sono inserite nei testi esistenti e sono adeguatamente divulgate;
- predispongono appositi strumenti di informazione, tramite l'attivazione di linee di comunicazione telefoniche e telematiche, di cui verificano periodicamente il buon funzionamento.

In ogni caso devono essere assicurate, e periodicamente verificate, la chiarezza e la comprensibilità dei testi, oltre che la loro accessibilità al pubblico. Gli utenti hanno diritto ad ottenere informazioni circa le modalità giuridiche e tecniche di espletamento dei servizi e ad accedere ai registri e agli archivi, nei modi e nei termini previsti dalle leggi e dai regolamenti in vigore. Gli utenti sono informati delle decisioni che li riguardano, delle loro motivazioni e delle possibilità di reclamo e degli strumenti di ricorso avverso di esse.

## **4. Rapporti con gli utenti**

I soggetti erogatori e i loro dipendenti devono trattare gli utenti con rispetto e cortesia e li agevolano nell'esercizio dei diritti e nell'adempimento degli obblighi. I dipendenti

sono tenuti ad indicare le proprie generalità, sia nel rapporto personale, sia nelle comunicazioni telefoniche. Le procedure interne degli uffici non devono restringere le condizioni di esercizio dei diritti degli utenti.

#### **5. Dovere di valutazione della qualità dei servizi**

Per valutare la qualità del servizio reso, soprattutto rispetto al raggiungimento degli obiettivi di pubblico interesse, i soggetti erogatori svolgono apposite verifiche sulla qualità e l'efficacia dei servizi prestati, in conformità ai criteri determinati nella relazione che accompagna gli standard. Entro il 31 marzo di ogni anno, i soggetti erogatori predispongono una relazione sui risultati conseguiti nel precedente esercizio e danno ad essa adeguata pubblicità. La relazione dovrà, tra l'altro, analizzare i risultati conseguiti in rapporto agli standard stabiliti per l'esercizio in questione; definire gli standard per l'esercizio in corso in rapporto anche ai risultati conseguiti nell'esercizio oggetto di relazione; descrivere le ragioni dell'eventuale inosservanza degli standard e i rimedi predisposti. I soggetti erogatori, per acquisire periodicamente la valutazione degli utenti sulla qualità del servizio reso, predispongono apposite schede a lettura ottica, e ne curano l'invio agli utenti; organizzano riunioni pubbliche con la partecipazione degli utenti di una determinata zona o di una determinata unità di erogazione del servizio; effettuano, a campione, interviste con gli utenti, anche immediatamente dopo l'erogazione di un singolo servizio. I risultati delle verifiche effettuate sono pubblicati in un'apposita sezione della relazione e di essi i soggetti erogatori tengono conto per identificare le misure idonee ad accrescere l'efficienza dei servizi e il raggiungimento degli obiettivi di pubblico interesse.

#### **6. Rimborso**

I soggetti erogatori assicurano agli utenti forme di rimborso nei casi in cui è possibile dimostrare che il servizio reso è inferiore, per qualità e tempestività, agli standard. Le procedure di rimborso devono essere tali da non rendere difficile, per complessità, onerosità o durata, l'esercizio del diritto dell'utente. Esse sono soggette a vigilanza. Fatta salva l'applicazione delle norme vigenti, i soggetti erogatori si rivalgono nei confronti del dipendente al quale è imputabile, per dolo e per grave negligenza, il mancato rispetto degli standard.

### **2.2.1.3 La tutela**

#### **1. Procedure di reclamo**

I soggetti erogatori prevedono procedure di reclamo per quanto riguarda la violazione dei principi nella presente direttiva e danno ad esse piena pubblicità. Le procedure di reclamo devono essere accessibili, facilmente comprensibili e utilizzabili; svolgersi in tempi rapidi, predeterminati dai soggetti erogatori; assicurare un'indagine completa ed imparziale circa le irregolarità denunciate e garantire all'utente un'informazione periodica circa lo stato di avanzamento dell'indagine stessa; prevedere una risposta completa all'utente e forme di ristoro adeguate, ivi compreso il rimborso, per il pregiudizio da questi subito per l'inosservanza dei principi sulla presente direttiva; consentire ai soggetti erogatori di tenere conto delle doglianze degli utenti al fine del miglioramento della qualità del servizio. Al momento della presentazione del reclamo, l'ufficio comunica all'utente il nominativo del dipendente responsabile dell'indagine, i tempi previsti per l'espletamento della stessa, i mezzi dei quali dispone nel caso di risposta sfavorevole. L'ufficio riferisce all'utente con massima celerità e comunque non oltre trenta giorni dalla presentazione del reclamo, circa gli accertamenti compiuti, indicando altresì i termini entro i quali il soggetto erogatore provvederà alla rimozione delle irregolarità riscontrate o al ristoro del pregiudizio arrecato. L'ufficio riferisce semestralmente al Comitato sulla quantità e il tipo di reclami ricevuti e sul seguito dato ad essi dal soggetto erogatore. Dei reclami ricevuti il soggetto erogatore tiene conto nell'adozione dei piani di miglioramento progressivo degli standard.

## **2. Comitato permanente per l'attuazione della Carta dei servizi pubblici**

Al fine di garantire l'osservanza dei principi e delle procedure di cui ai paragrafi precedenti è istituito presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri (Dipartimento Funzione Pubblica) un Comitato permanente per l'attuazione della Carta dei servizi pubblici, di seguito denominato "Comitato". Il Comitato è formato da tre esperti di riconosciuta indipendenza e di notoria esperienza nel settore dei servizi pubblici.

Il Comitato:

- richiede ai soggetti erogatori atti e documenti, convoca riunioni con gli amministratori e i dirigenti degli stessi;
- valuta l'idoneità degli standard di qualità del servizio adottati dai soggetti erogatori a realizzare i principi stabiliti nella direttiva e, indica, se del caso, le correzioni da apportare. Nella fase di prima attuazione propone ai soggetti erogatori un calendario degli adempimenti, eventualmente differenziato per settore, zone geografiche, tipo di prestazioni;

- vigila sull'osservanza degli standard e segnala ai soggetti erogatori le eventuali difformità riscontrate. Nei casi di mancata ottemperanza, il Comitato può proporre al Ministero competente l'adozione delle misure sanzionatorie adeguate;
- valuta l'adeguatezza delle procedure di reclamo e delle misure di ristoro previste nel caso di pregiudizio recato all'utente dalla mancata osservanza della direttiva;
- promuove l'adozione delle misure dirette ad assicurare la possibilità di scelta dell'utente;
- acquisisce dati e informazioni sul gradimento degli utenti. A tale scopo, verifica i sistemi di rilevazione del gradimento apprestati da ciascun soggetto e ne acquisisce gli esiti;
- determina le procedure attraverso le quali gli utenti sono consultati in ordine agli standard relativi a singoli servizi e al rispetto di tali standard da parte degli enti erogatori;
- propone annualmente al Presidente del Consiglio dei Ministri l'attribuzione di attestati di qualità dei soggetti che si siano distinti quanto ad efficienza del servizio reso, qualità degli standard, osservanza degli stessi, gradimento degli utenti;
- controlla l'esattezza, la completezza e la comprensibilità delle comunicazioni che i soggetti di erogazione del servizio rendono al pubblico;
- rende annualmente pubblici i risultati del proprio lavoro;
- propone al Presidente del Consiglio dei Ministri le misure regolamentari e legislative idonee a migliorare la protezione dei diritti dell'utente.

### **3. Sanzioni per la mancata osservanza della direttiva**

Per i servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni, l'inosservanza dei principi della presente direttiva è valutata ai fini dell'applicazione delle sanzioni amministrative e disciplinari previste a carico dei dirigenti generali, dei dirigenti e degli altri dipendenti. Per i servizi erogati in regime di concessione o mediante convenzione e comunque erogati da soggetti non pubblici, l'inosservanza dei principi della presente direttiva costituisce inadempimento degli obblighi assunti contrattualmente dai soggetti erogatori.

### **4. Impegni del Governo**

Il Governo si impegna ad adottare tutte le misure legislative, regolamentari ed amministrative necessarie a dare piena effettività ai principi contenuti nella presente direttiva (Consiglio dei Ministri, 1994).

### **2.3 Il dilemma di Utz. La qualità per un museo dalla parte del pubblico.**

*“Utz passava ore e ore nei musei di Dresda a esaminare le file di statuette della commedia dell’arte provenienti dalle collezioni reali. Rinchiuse dietro i vetri, sembrava che volessero invitarlo nel loro segreto mondo lillipuziano – e anche che lo implorassero di liberarle. (...) Il nemico del collezionista è il conservatore del museo. In teoria, i musei dovrebbero essere saccheggianti ogni cinquant’anni e le loro collezioni dovrebbero tornare in circolazione...”(Chatwin, 2000)*

Utz lancia una provocazione, quella di una irruzione del pubblico nei musei spinti da una volontà di riappropriazione, e quindi di una nuova circolazione dei patrimoni culturali collettivi. Leggendo oltre la provocazione, Utz è un collezionista interessato a riappropriazioni private ed elitarie, ma i temi della restituzione e circolazione pubblica delle risorse culturali e formative spingono il museo a scendere dal proprio piedistallo di autoreferenzialità ed allo stesso tempo a partecipare, come importante protagonista, al destino del proprio territorio.

Quindi, è chiaro che sia lanciata una sfida al museo, inteso come servizio culturale a rilevanza sociale. La rilevanza sociale non è citata solo per la sua natura di “conservatore” di beni culturali di patrimonio collettivo, ma soprattutto per la sua qualità di soggetto che produce e promuove servizi al pubblico. Il museo accoglie una emancipazione capace di adottare logiche di analisi e autovalutazione aperte a considerare lo sguardo del pubblico, come fruitore o potenziale, quale “punto di vista” basilare. Emanciparsi dalla propria autoreferenzialità significa anche realizzare progetti mirati non solo a stabilire dialoghi con il pubblico e le altre agenzie territoriali, ma di determinarsi nella partecipazione diretta della collettività alla elaborazione degli indirizzi programmatici del museo.

Gli elementi di novità, da un lato indirizzano il museo alla chiara comunicazione della missione pubblica attraverso la dichiarazione dei propri obiettivi, l’informazione sull’utilizzo delle risorse, la trasparenza dei sistemi di valutazione dei processi e dei risultati, e dall’altro, lo spingono verso una partecipazione diretta alle vicende e azioni che qualificano le caratteristiche collettive del proprio contesto sociale.

Nei sogni di Utz, il conservatore del museo si palesa come il nemico; quel “collezionista” pubblico che vedendo nei fruitori il pericolo dell’integrità fisica delle raccolte costruisce

barriere, teche di vetro e divieti. Utz configura una lotta tra le due tipologie di collezionista, fra due proprietà in qualche modo entrambe “private”, per natura giuridica o comportamento, entrambe spaventate dal pubblico. Dunque, nel mezzo dello spazio di lotta tra restituzione e circolazione, ci si potrebbe domandare dove possa risiedere la produttività del museo: un museo può dirsi produttivo quando è in grado di esporre le sue opere al pubblico? Quando mette in atto corrette prassi di conservazione? Quando fa “parlare” le raccolte che conserva?

Certamente, in ciascuno dei quesiti risiede una parte dell’efficacia del museo. Ogni risposta che non consideri la complessità della rilevanza sociale del museo rischierebbe di ridurre la sua efficacia alla sola capacità di offrire esposizioni accattivanti per attrarre il pubblico. Diversamente, una risposta all’efficacia sociale del museo potrebbe configurarsi sostanzialmente nella centralità della persona, come elemento portante dell’impresa museale (le persone che gestiscono il museo e le persone che lo incontrano).

Tale assunzione rimanda il museo al codice etico della sua esistenza e, conseguentemente, alla individuazione delle responsabilità politiche, ovvero chi dota il museo delle risorse, e professionali, chi nel personale del museo organizza le prestazioni. Se è vero che queste responsabilità devono essere chiare e realizzate su impegni comunicati sia in termini sociali sia politici, l’individuazione e la pubblicazione della *mission* diventa oggetto principale della qualità pubblica del museo e della decisione all’ineludibile “contratto” tra museo e società.

Il contratto richiama il museo ad un preciso mandato pubblico relativo all’azione sociale, richiedendo:

- a) una precisa dichiarazione della *mission*;
- b) la qualità come impegno (adozione di strategie e metodi);
- c) una carta dei servizi (impegno dichiarato);
- d) dichiarazione e comunicazione degli obiettivi, degli investimenti relativi e dei risultati raggiunti.

*“Ogni museo deve avere un Regolamento o un altro documento che definisca chiaramente il suo statuto giuridico e la sua natura permanente di organismo senza scopo di lucro, in conformità con le leggi nazionali relative ai musei, al patrimonio culturale e alle istituzioni senza scopo di lucro. L’Amministrazione responsabile dovrà preparare e diffondere una dichiarazione esplicita sui fini, gli obiettivi e le politiche del museo, così come sul ruolo e la composizione dell’Amministrazione responsabile stessa”.* (Codice di Deontologia Professionale – ICOM)

Per rendere manifesta la sua efficacia sociale, il museo è agenzia di servizio a rilevanza pubblica che si esprime sostanzialmente nella gestione delle collezioni e nei servizi al pubblico. Si può dichiarare che il museo persegue la propria efficacia sociale erogando un “servizio alla persona”, in un rapporto di trasparenza e partecipazione e preveda la qualità e la dotazione di standard quali impegni etici (e non solo organizzativi) in linea a quel mandato di servizio per la collettività. Di conseguenza, l’orientamento alla qualità quale modalità di gestione si presenta fondamentale per il riconoscimento stesso del museo come protagonista sociale a valenza pubblica. Si faccia attenzione al rischio di cadere in quella autoreferenzialità che si fonda in un malcelato paternalismo sociale e nel “privatismo” pubblico.

*“Per definizione, un museo è un’istituzione al servizio della società e del suo sviluppo ed è generalmente aperto al pubblico.*

*Il museo deve cogliere tutte le occasioni di svolgere il suo ruolo di risorsa educativa utilizzabile da tutti gli strati della popolazione o dal gruppo specializzato a cui il museo è rivolto. (...)*

*Il museo ha il dovere importante di attirare a sé nuove e più ampie fasce di pubblico, provenienti da tutti gli strati della comunità, della località o del gruppo che ha nei suoi fini di servire, ed esso deve permettere alla comunità in generale (...) di essere coinvolti nelle sue attività, e di poter sostenere i suoi obiettivi e la sua politica”. (Codice Deontologico Professionale – ICOM)*

La qualità pubblica del museo richiama amministratori, direzione ed operatori alla pratica di una etica della responsabilità fondata sulla “comunicazione pubblica” della *mission* del museo, imponendo chiari impegni per la predisposizione di progetti di istituzione e conduzione del museo secondo standard di dotazione (impegno degli amministratori) e standard di prestazione (impegno degli operatori). Questi elementi si possono presentare come piattaforme sulle quali organizzare il contratto sociale fra museo e collettività.

Il museo quale “sistema chiuso”, rivolto alla sola conservazione dei beni dovrebbe essere ormai da tempo sostituito da un museo “a sistema aperto”, organizzatore di strumenti di crescita sociale e di servizi mirati alla “restituzione”, in termini collettivi, delle risorse impiegate in forme di occasioni capaci di concorrere al miglioramento della qualità sociale del territorio nel quale risiede (Turci, 2001).

## **2.4 Piccolo glossario**

A questo punto è desiderio dell'autrice voler impostare una chiarezza lessicale fin dal principio della dissertazione, con la presentazione del significato di alcuni termini “chiave” che compariranno frequentemente.

Già a partire da queste prime pagine dal carattere introduttivo è stata citata la parola “standard”, di cui in seguito si propongono una serie di definizioni:

### **Standard o parametro minimo (*minimum standard*)**

Standard o parametro di dotazione e/o prestazione al quale deve ragionevolmente aspirare ogni museo e il personale che vi opera. Alcuni paesi hanno stabilito mediante norme e regolamenti i propri standard nazionali minimi. (Codice Etico dell'ICOM per i musei, 1986)

### ***Standards and Best practice***

Gli standard sono generalmente livelli condivisi di conseguimento (raggiungimento, risultato) che ci si aspetta tutti i musei possano conseguire. Tradotto in un linguaggio più semplicistico, gli standard sono quegli obiettivi che tutti i musei dovrebbero rispettare, e se non lo dovessero fare, dovrebbero aspettarsi di essere criticati dai propri colleghi, o dai propri sostenitori e dalla stampa. Gli standard non sono livelli elevati che solo pochi riusciranno a raggiungere, sono fondamentali per poter essere “un buon museo”, un'organizzazione senza scopo di lucro responsabile e ben amministrata.

Le *best practices* sono azioni lodevoli e politiche che dimostrano che la consapevolezza in merito agli standard può essere replicata, nel risolvere con successo i problemi, e che i musei potrebbero scegliere di prenderli come esempio se valutati consoni alle proprie contingenze.

Le *best practices* sono un “credito extra.” I musei meritano un plauso se sono in grado di conseguirlo, ma non dovrebbero essere sanzionati se non dovessero riuscirci. Alcune *best practices* potrebbero non essere adatte alle particolari caratteristiche di un museo, e alcuni musei potrebbero non disporre delle risorse necessarie per oltrepassare quella soglia minima.

(*National Standards & Best Practices for U.S Museums*, 2008)

### **Standard per i musei italiani**

Standard è termine inglese, da tempo divenuto di uso comune nel linguaggio internazionale. A questo si ricorre soprattutto per designare qualcosa “prescelto da un'autorità, dalla consuetudine o per unanime consenso come modello o esempio”, “una unità di misura di quantità, peso, estensione, valore o di qualità”. Può assumere anche il senso di “campione,

criterio, norma, principio, regola, parametro, grado, livello” e infine di “conforme alle norme, comune”. (Standard per i musei italiani, 1999)

### **Gli standard**

Lo standard – o livello di servizio promesso – è il valore da prefissare in corrispondenza di ciascun indicatore di qualità sulla base delle aspettative dei clienti e della potenzialità produttiva dell’ente. I soggetti erogatori individuano le variabili da cui dipende la qualità del servizio e sulla base di esse adottano e pubblicano gli “standard di qualità” di cui assicurano il rispetto. Inoltre, lo **standard specifico** è riferito alla singola prestazione resa all’utente ed è espresso da una soglia minima e/o massima; per fattori o indicatori di qualità non misurabili è rappresentato da affermazioni, impegni o programmi che esprimono una garanzia rispetto a specifici aspetti del servizio. È direttamente controllabile dall’utente. (Carta della qualità dei servizi, 2007)

Inoltre, nelle prossime pagine spesso si troverà il concetto di “qualità”:

### **Qualità**

L’insieme delle proprietà, prestazioni, e caratteristiche di un prodotto o servizio che conferiscono la capacità di soddisfare esigenze dichiarate o implicite. (Carta della qualità dei servizi, 2007)

### **Indicatore di qualità**

Variabile quantitativa o parametro qualitativo in grado di rappresentare adeguatamente ciascun fattore di qualità.

Con un esempio: per la caratteristica della regolarità e continuità → ore di apertura. (Carta della qualità dei servizi, 2007)

### **Accreditamento**

L’accreditamento definisce il “buon governo” e identifica standard condivisi, in modo tale da incoraggiare il miglioramento. È uno standard di qualità minima che aiuta ad indirizzare i musei a diventare il meglio a cui possono aspirare, per i fruitori e il pubblico potenziale. (*Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the U.K.*, 2011)

## **2.5 Si può misurare la qualità?**

In relazione alle diverse riflessioni sul ruolo sociale del museo, che hanno portato nell’arco di venti anni a una proliferazione di definizioni dello statuto di museo da parte delle associazioni professionali (come ICOM), si pone l’idea del museo come istituzione senza finalità di lucro che deve essere accessibile a tutti. “Museo per tutti”, “Museo per molti”, eccetera.

Tutti siamo uguali di fronte al museo, tutti noi godiamo di pari diritti di fronte al museo, il museo è per tutti noi. L'istituzione museale può essere considerata come espressione della società democratica moderna: tutti siamo uguali, e vogliamo esserlo.

Però, questa affermazione non è sufficiente, poiché non generalizzabile. Infatti, molti non sono interessati al museo, nonostante ne sostengano i costi, direttamente o indirettamente (il che vale anche per molti musei privati destinati a chiudere senza sussidi pubblici, in tutto il mondo). La motivazione prevalente nelle rilevazioni operate sui non-visitatori risiederebbe in una espressione: “non fa per me”, e questa espressione ritorna come favorita in diverse lingue, proprio per esprimere un atteggiamento. Tuttavia, questo lavoro non mira ad addentrarsi in tali problemi, seppur interessanti. Ciò che si vuole sottolineare è che il “museo per tutti” si fonda su una concezione egualitaria dei diritti di accesso alla cultura e in generale ai servizi predisposti dalla collettività per il beneficio del cittadino (il museo è uno di questi), talmente egualitaria da essere universale e rivolgersi anche a chi potrebbe ritenere di fare a meno del servizio.

Dal punto di vista dei doveri delle istituzioni finanziate dal contribuente, cioè, non solo siamo, ma dobbiamo essere tutti uguali.

### **2.5.1 Value for Money**

Un atteggiamento diffuso e divenuto nel tempo istintivo è quello di possedere la convinzione che la qualità si possa vedere, che: “la qualità fa la differenza”.

In tutti i settori della vita sociale cresce una domanda di qualità. Gli americani, o gli inglesi forse, hanno elaborato una formula pragmatica, un po' riduttiva, ma non inutile, focalizzando l'attenzione al momento dello scambio commerciale. L'espressione “Value for Money” significa, sostanzialmente, che ciò che mi viene ceduto vale il costo che si deve sostenere ed equivale al concetto di rapporto tra qualità e prezzo.

Questa espressione può servire all'introduzione della relatività insita al concetto di qualità. Se ciò che viene offerto deve valere almeno ciò che si paga, questo dipende innanzitutto da una corretta identificazione di quanto si dovrebbe pagare e del contesto in cui si opera, oltre che dalla vaghezza delle aspettative personali.

Nel campo dei musei questo significa che:

- Esiste certamente una percezione da parte dell'utente della qualità della esperienza vissuta nel museo;
- Questa percezione porta inevitabilmente a una valutazione costi-benefici, operata in modo immediato e in precedenza rispetto al biglietto, se c'è, ed operata in modo più

complesso quando si valuta il costo sociale, ovvero quando ci si domanda quanto costa il servizio e quanto produce direttamente e indirettamente;

- La famosa *accountability* (o rendicontazione) è la naturale evoluzione del rapporto tra contribuente e società. Vale per l'educazione, la sanità, i trasporti, cioè per tutto ciò che è sentito come proprio ed essenziale dal cittadino;
- La competizione nel settore museale esiste e si fonda sulla qualità. In termini di qualità dei materiali esposti, della presentazione, della comunicazione, del comfort del visitatore, della professionalità degli operatori, ecc. Sono valori diversi, ma non direttamente percepibili. Forse è anche per questo che il museo non "fa per tutti";
- Gli elementi di percezione della qualità sono molteplici e dipendono anche dal complesso della personalità e della persona del visitatore. Quindi si dovrebbe rispettare la soggettività della valutazione e parlare di percezione "delle qualità".

## **2.6 Fattori oggettivi e soggettivi della qualità**

La percezione delle qualità di un museo sono quindi molteplici e differenziate. Molte si diffondono inoltre sulla peculiarità del settore museale, sulla difficoltà di operare in termini comparativi con altri settori erogatori di servizi culturali, come le *performing arts*, gli archivi e le biblioteche, la scuola. Questo approccio è corretto a patto che le precisazioni non vadano a costituire un alibi per non intraprendere il necessario percorso verso il miglioramento dell'esistente, un problema che si pone in generale in tutte le organizzazioni della nostra società.

Chi vive nel mondo dei musei non sempre conosce i tassi di nascita e mortalità delle imprese (anch'esse organizzazioni, necessarie per la vita collettiva, compresa quella dei musei), ma dovrebbe essere a conoscenza dei tassi di mortalità scolastica, o del mercato librario italiano, o ancora delle condizioni del teatro lirico.

Anche in quei territori, le organizzazioni nascono e muoiono o, più spesso, si trasformano radicalmente.

Ogni problema risolto è un passo verso un processo di miglioramento. Tuttavia, per capire se un problema è davvero risolto, lo si deve analizzare, conoscere e verificare se è effettivamente risolto.

Il problema della verifica ci conduce inevitabilmente alla questione della misurabilità delle prestazioni del museo, ma nel complesso di questo elaborato può essere sufficiente fissare questo ciclo virtuoso:

- 1) Identificazione degli elementi costitutivi della qualità;

- 2) Miglioramento dell'esistente;
- 3) Verifica dei risultati.

Si è già accennato che i fattori della qualità possono quindi essere distinti in fattori oggettivi e soggettivi.

### **2.6.1 Esempi di fattori oggettivi della qualità di un museo**

Dal punto di vista del visitatore:

- Parcheggio e visibilità dell'edificio;
- Servizi di accoglienza (guardaroba, ecc.);
- Organizzazione servizi di prenotazione;
- Accessibilità fisica dell'edificio e delle esposizioni;
- Chiarezza nell'orientamento del visitatore (indicazione percorsi e servizi, ecc.);
- Testi in più lingue e braille;
- Condizioni di confort (condizioni fisico-ambientali, aree di sosta, servizi lungo il percorso, ecc.);
- Servizi di sicurezza e sorveglianza a tutela del visitatore;
- Orari di apertura favorevoli.

Dal punto di vista del conservatore del museo:

- Accessibilità delle collezioni in esposizione e a magazzino (facilità di movimentazione, accesso mezzi, ecc.);
- Condizioni ambientali della conservazione (controllo clima, luce, programmi di conservazione preventiva, ecc.);
- Sorveglianza e sicurezza attiva e passiva;
- Condizioni ambientali del lavoro di ricerca e di amministrazione;
- Disponibilità di dispositivi per analisi scientifiche sui materiali;
- Disponibilità di strumenti e programmi per la catalogazione;
- Procedure operative della manutenzione;
- Disponibilità di partecipazione a congressi, pubblicazioni scientifiche e didattiche, piani di comunicazione con il pubblico, ecc.

## 2.6.2 Esempi di fattori soggettivi della qualità di un museo

Valutazione del visitatore:

- Percezione dell'edificio e del percorso espositivo;
- Percezione dell'atteggiamento del personale e della organizzazione verso l'utente;
- Efficacia comunicativa della esposizione (chiarezza dei testi e la loro accessibilità);
- Valore del contenuto informativo (capacità di rinforzo delle nozioni già possedute e di arricchimento informativo);
- Capacità di suscitare interesse, di stimolare un'esperienza collettiva, di fornire un'esperienza meditativa;
- Contenuto ludico o intrattenimento della visita;
- .....

Valutazione del conservatore:

- Stato della organizzazione del museo (atmosfera tra colleghi, rapporti gerarchici, rapporti sindacali, ecc.);
- Efficacia dei linguaggi utilizzati nei diversi strumenti di comunicazione indirizzati ai molteplici segmenti di utenza (elaborazione testi, lezioni, visite guidate, produzione audiovisivi, ecc.);
- Percezione dell'ambiente fisico di lavoro e delle aree di conservazione ed esposizione;
- Capacità dell'organizzazione di stimolare la creatività individuale di gruppo;
- Capacità dell'organizzazione di rispondere alle emergenze;
- Occasioni di qualificazione offerte dalla organizzazione;
- Gratificazioni morali e sociali offerte dal proprio lavoro;
- .....

E' interessante notare che diversi fattori soggettivi potrebbero essere condivisi dall'utenza e dagli operatori, qui identificati con il curatore.

Questo lavoro è molto istruttivo nelle conclusioni a cui può arrivare, prevedibili o inaspettate, per stabilire un terreno solido nella analisi del rapporto tra il museo e il pubblico, che resta una relazione non unicamente tra un edificio e le persone che lo visitano, ma anche con chi lo vorrebbe visitare o lo visiterà.

## 2.7 Verifica-misurabilità

Gli elementi oggettivi potranno allora essere misurati ed espressi con dati numerici o dati di fatto ricavabili dalla osservazione immediata dell'ambiente. Ad esempio, il microclima è sempre misurabile, e se le didascalie sono poste molto vicino al pavimento e realizzate in un carattere troppo piccolo, magari tono su tono, sarà difficile sostenere che le condizioni di accessibilità siano pienamente soddisfatte, anche se dovessero essere presenti tutte le possibili rampe per persone portatrici di handicap.

Gli elementi soggettivi possono invece essere identificati ed esplicitati solo attraverso rilevazioni sul campo, indubbiamente più complicate.

Per quanto riguarda i fruitori, in primo luogo sarà l'indagine sulla cosiddetta "soddisfazione del visitatore" a darci le notizie necessarie per descrivere la percezione qualitativa della esperienza museale offerta, ma questi dati dovranno essere incrociati con osservazioni dirette sui comportamenti (durata media della visita, atteggiamento del visitatore, comportamento dei singoli e dei gruppi, testimonianza degli addetti alla sorveglianza, degli animatori, ecc.).

In merito al personale del museo, lo strumento fondamentale risiede nella autoanalisi dello stato dell'organizzazione.

Nell'autoanalisi la parte più faticosa sta nella raccolta delle "prove" di quanto viene affermato. Tecnicamente si chiamano "evidenze", se applichiamo una traduzione letterale dall'inglese *evidence* che viene dal linguaggio investigativo e sta per: prova, testimonianza.

La Guida alla Autovalutazione formulata dagli esperti del Premio Qualità Italia e concepita per piccole e medie imprese, nelle prime verifiche sul campo in ambito museale si è rivelata una utile base per questo processo di maggiore consapevolezza dello stato della organizzazione museale. La traccia di fondo basata sui 9 *Criteri* del Modello di Gestione Totale per la Qualità si è dimostrata abbastanza articolata da coprire tutte le aree fondamentali della attività museale.

Però, il processo di autovalutazione costa. Nel nostro ambito, questo significa che un percorso tale processo deve essere sentito necessario, non imposto. Si dice che debba essere condiviso. È infatti un gesto che non lascerà mai le cose come prima, comunque. Inoltre, implica dei costi: costi organizzativi, di ristrutturazione del tempo, affinché l'organizzazione destini la sua risorsa forse più preziosa, appunto il tempo, a un programma che non rientra certamente nella routine, per lo meno all'inizio. Sono costi economici, perché raccogliere le evidenze, le prove di ciò che si dichiara di fare, secondo un preciso schema di organizzazione dei dati vuole dire impiego di lavoro umano, e del più attento e qualificato. Dunque è un costo per l'organizzazione e di conseguenza per la collettività.

In sintesi, la autovalutazione diventa necessità e quindi priorità, se il problema della qualità è vissuto come urgente e necessario. Possiamo dire che l'efficacia della autovalutazione è direttamente proporzionale ad investire in questo processo che, di per sé, non è una terapia, ma essenzialmente una procedura di diagnosi. Il fattore economico può allora costituire un impedimento serio all'accesso da parte dell'organizzazione museale a programmi di miglioramento, proprio a cominciare da questo gesto di riconoscimento. Nella situazione italiana, un indicatore di qualità delle politiche museali potrebbe essere proprio l'incoraggiamento a programmi di autovalutazione, da cui risultati possono scaturire le necessarie azioni per la adozione di una cultura della Qualità nella azioni quotidiana (Negri, 2001).

## **2.8 La gestione totale per la qualità. I principi fondamentali.**

*Versione provvisoria adattata per i musei<sup>1</sup>.*

I criteri di valutazione del Premio Qualità Italia e degli altri premi simili si richiamano ad alcuni principi fondamentali, che sono alla base di comportamenti, attività o iniziative, a cui si fa spesso riferimento come “Gestione Totale per la Qualità” (*Total Quality Management*) e con questo significato, in questo contesto, si usa anche il termine Qualità Totale.

Questa modalità di gestione del museo consiste nel guidarlo verso l'ottenimento di risultati sempre più significativi secondo una impostazione di lungo termine, focalizzandosi sulla soddisfazione degli utenti, sull'utilizzo razionale delle risorse, sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'organizzazione e dei suoi processi attraverso progetti che coinvolgano tutte le aree di gestione.

In seguito, si riportano i principi fondamentali chiave della Gestione Totale per la Qualità:

### *Focalizzazione dell'attenzione sull'utente*

Gli utenti del servizio museale sono molteplici, sia per tipologia sia secondo la relazione con il servizio erogato. Anche gli *stakeholders* del museo ne sono utenti, ma la responsabilità sociale del museo risponde anche ai non-utenti, in pratica alla comunità.

---

<sup>1</sup> Questa versione provvisoria deriva dal lavoro del gruppo impegnato nell'applicazione sperimentale del Modello di Gestione Totale per la Qualità al Museo degli Usi e Costumi della Gente di Romagna, di Santarcangelo di Romagna. In seguito al corso “Musei: la qualità come strumento di innovazione” (Cortona, 5-8 aprile 2000) si è costituito un gruppo di lavoro composto da rappresentanti di musei di enti locali, di musei statali, di amministrazioni comunali e regionali, che ha stilato la “Guida all'Autovalutazione”, adattandola al settore specifico dei musei.

Il singolo visitatore, la comunità scientifica, la scuola, le organizzazioni sociali sono arbitri della qualità del servizio. Le necessità e le esigenze di questi utenti sono diversificate e possono essere conflittuali tra loro.

#### *Rapporto di partnership con i fornitori*

I rapporti di partnership con i fornitori sono costituiti in base alla fiducia e a meccanismi d'integrazione, che migliorano e generano valore aggiunto sia per l'utente sia per il fornitore.

#### *Sviluppo e coinvolgimento del personale*

Il potenziale dei dipendenti è propriamente valorizzato grazie ad un insieme di valori condiviso e ad una cultura basata sulla fiducia e sulla responsabilizzazione. Ci sono forme di coinvolgimento e comunicazione, sostenute da varie possibilità d'apprendimento e di sviluppo di nuove abilità

#### *Processi e fatti*

Le attività sono sistematicamente gestite in termini di processi.

I processi hanno i loro responsabili, sono chiari e diffusi a tutti, e nel lavoro quotidiano c'è per ognuno la possibilità di miglioramento già preventivamente. Le informazioni sono alla base della gestione. I processi fondamentali dell'attività museale possono essere ricondotti alle seguenti aree fondamentali: gestione dei programmi di ricerca e documentazione, gestione delle collezioni e del patrimonio affidato, gestione delle esposizioni permanenti, produzioni di esposizioni temporanee, gestione della didattica, gestione dei processi amministrativi, gestione del personale, gestione della promozione e dei programmi di comunicazione.

#### *Miglioramento continuo e innovazione*

È promossa una cultura del miglioramento costante. L'apprendimento continuo è alla base del miglioramento di ognuno. È incoraggiata l'inventiva e l'innovazione. Si utilizzano usi comparativi e strutturali (*benchmarking*) rispetto ad altre organizzazioni simili per indirizzare l'innovazione e il miglioramento.

#### *Leadership e coerenza degli obiettivi*

I responsabili sviluppano la cultura dell'organizzazione e dell'appartenenza all'organizzazione. Hanno il compito di indirizzare le risorse e gli sforzi dell'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi coerenti con la missione del museo che è enunciata chiaramente. Le strategie si articolano strutturalmente attraverso l'intera organizzazione e tutte le attività risultano allineate con la missione e gli obiettivi. Il comportamento del personale è coerente con i valori e con la strategia dell'impresa.

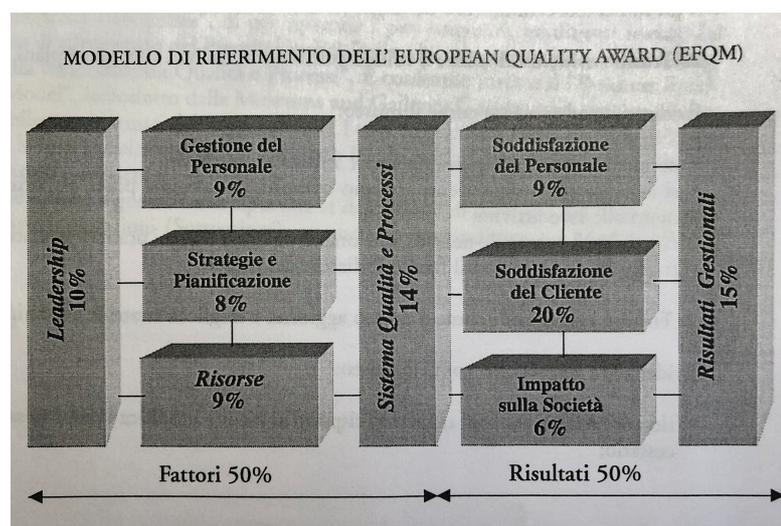
### *Responsabilità pubblica*

L'organizzazione adotta un codice morale di comportamento, facendo riferimento ai codici di condotta elaborati dalle organizzazioni professionali internazionali e ai principi stabiliti nei Trattati e nelle Convenzioni internazionali in materia d'azione culturale e di patrimonio culturale.

### *Orientamento ai risultati*

Per mantenere una posizione coerente con la missione del museo e in linea alle domande in mutamento della società il museo deve manifestare la sua capacità di soddisfare in modo equilibrato gli interessi degli *stakeholders*: utenti, fornitori, dipendenti, eventuali possessori di quote societarie o di partecipazione (nel caso di fondazioni), e così pure la società<sup>2</sup>.

**Figura 1: Modello dell'European Quality Award (EFQM)**



Fonte 1: Negri, p. 160

<sup>2</sup> Il presente Modello di Gestione Totale per la Qualità adattato ai musei è conforme al modello del premio europeo *The European Quality Award for Small and Medium Sized Enterprises*, di cui riprende i pesi originari.

I nove elementi del modello rappresentano i Criteri usati per misurare i progressi di un museo verso l'eccellenza e sono suddivisi in due gruppi: Fattori e Risultati.

I valori percentuali rappresentano il peso di ogni Criterio rispetto al Modello nel suo insieme. Per la maggior parte dei musei, piccoli o grandi, i risultati hanno un'importanza vitale; a questa esigenza si rifà anche il Modello del Premio Qualità Italia che con la ripartizione dei criteri in Fattori e Risultati intende sottolineare l'importanza delle azioni intraprese per il conseguimento dei Risultati.

In sostanza, il modello descrive che la soddisfazione dell'utente, del personale e l'impatto sulla società sono il risultato di un'azione di *leadership* che si esprime attraverso le strategie e la pianificazione, la gestione del personale e delle risorse, il sistema qualità e i processi e che alla fine conduce all'eccellenza dei risultati aziendali, economici e non.

## **2.8.1 I criteri e sotto criteri, secondo quanto indicato nel Modello Europeo**

### **2.8.1.1 Criterio 1: leadership**

In che modo il comportamento e le azioni di tutti i responsabili ispirano, sostengono e promuovono la cultura della Gestione Totale per la Qualità.

*1a* evidenza di come i responsabili sono impegnati nella Gestione Totale per la Qualità:

- sviluppano valori chiari per il museo e si comportano nei rispettivi ruoli dando l'esempio per tali valori;
- dimostrano e comunicano in modo chiaro i principi della Qualità Totale;
- ricevono ed erogano formazione;
- si rendono disponibili, ascoltano e forniscono risposte al personale;
- riesaminano e migliorano l'efficacia del loro ruolo di leader.

*1b* evidenza di come i responsabili operano attivamente per il miglioramento sia all'interno del museo, sia nei rapporti con utenti, fornitori e organizzazioni esterne:

- assegnano priorità, risorse, impegno organizzativo e supporto alle attività di miglioramento nell'ambito del museo;
- riconoscono e apprezzano le prestazioni dei singoli e dei gruppi;
- utilizzano l'impegno al miglioramento come criterio per selezionare i candidati a promozioni e riconoscimenti;
- gestiscono i rapporti con utenti, fornitori ed altre organizzazioni esterne, e stimolano azioni di miglioramento congiunte;

- diffondono le migliori prassi aziendali emergenti sia nell'ambito del museo sia all'esterno.

### **2.8.1.2 Criterio 2: strategia e pianificazione**

In che modo il museo formula, organizza e riesamina le strategie e le traduce in piani ed azioni.

2 a evidenza di come il museo formula strategie e piani basati su informazioni significative, ampie e correlate, quindi come il museo identifica, aggrega, analizza ed utilizza le informazioni significative riguardanti:

- gli utenti, i fornitori, le organizzazioni sociali e le altre organizzazioni esterne;
- il personale del museo;
- gli studi comparativi sugli altri musei;
- gli indicatori di prestazione interne e l'analisi dei punti di forza e di debolezza;
- gli indicatori economici e demografici delle aree di riferimento.

2b evidenza di come il museo comunica e realizza strategie e piani:

- comunica strategie e piani operativi a tutto il personale;
- si assicura che i dipendenti abbiano compreso strategie e piani, in termini attinenti alle loro attività;
- coinvolge il personale nella definizione di obiettivi e piani pratici e realistici, in linea con l'indirizzo del museo.

2c evidenza di come il museo aggiorna e migliora strategie e piani:

- riesamina le prestazioni raggiunte rispetto ai piani e modifica i piani stessi dove necessario;
- valuta la coerenza e l'efficacia di strategie e piani;
- riesamina periodicamente, aggiorna e migliora la propria strategia ed i propri piani;
- assicura che i responsabili politici, gli investitori, i dipendenti e le altre parti interessate siano coinvolti nei cambiamenti di strategie e piani.

### **2.8.1.3 Criterio 3: gestione del personale**

In che modo il museo valorizza pienamente il potenziale del suo personale.

3 a evidenza di come il museo prepara e riesamina i piani del personale:

- seleziona il personale e ne promuove lo sviluppo coerentemente con le proprie necessità;
- prepara i piani del personale, come assunzioni, formazione e sviluppo, in modo coerente con le proprie strategie ed i propri piani operativi;
- concorda e riesamina gli obiettivi individuali e di gruppo, in coerenza con i piani del museo;
- valuta le prestazioni e le esigenze di sviluppo di carriera del personale.

*3b* evidenza di come il museo assicura coinvolgimento e delega:

- incoraggia i dipendenti a prendere iniziative e realizzare cambiamenti nell'ambito di parametri concordati;
- realizza comunicazioni efficaci tra i dipendenti;
- coinvolge tutto il personale nelle attività di miglioramento continuo.

#### **2.8.1.4 Criterio 4: risorse**

Come il museo gestisce le risorse, in modo efficace ed efficiente.

*4 a* evidenza di come il museo gestisce le risorse economiche e finanziarie.

*4b* evidenza di come il museo gestisce le risorse informative:

- assicura che ciascuno abbia le informazioni adeguate per svolgere il proprio lavoro e assicura che gli indicatori siano ben definiti e visibili;
- assicura che le informazioni più significative (sui prodotti, prestazioni di processo, fornitori ecc.) siano prontamente accessibili in base alle necessità;
- assicura accessibilità, sicurezza ed accuratezza nelle informazioni, attenendosi alle norme vigenti.

*4c* evidenza di come il museo gestisce fornitori e materiali:

- sono gestite le relazioni con i fornitori, in coerenza con le strategie e i piani operativi;
- il museo gestisce la selezione dei fornitori e misura la qualità delle forniture e le prestazioni dei fornitori;
- viene migliorata la logistica;
- vengono gestiti i materiali in magazzino e l'eventuale rotazione degli oggetti destinati all'esposizione;
- vengono ottimizzati l'utilizzo dei materiali e l'impatto ambientale;
- vengono tutelate e riciclate le risorse naturali non rinnovabili e vengono minimizzati gli sprechi.

*4d* evidenza di come il museo gestisce le altre risorse:

- utilizza al meglio le collezioni, il patrimonio di ricerca, gli edifici, gli impianti e le altre risorse;
- identifica e valuta nuovi oggetti per le collezioni, nuove tecniche di allestimento e nuove tecnologie emergenti diretto interesse;
- usa la tecnologia per il vantaggio competitivo;
- protegge e utilizza la proprietà intellettuale, le conoscenze, l'innovazione.

### **2.8.1.5 Criterio 5: sistema qualità e processi**

Come il museo produce valore per gli utenti attraverso la gestione del proprio Sistema Qualità e dei processi.

5a evidenza di come il museo focalizza la propria attenzione sull'utente:

- analizza le esigenze degli utenti, i trend di mercato e dei musei concorrenti;
- cerca informazioni di ritorno dagli utenti, per migliorare i suoi prodotti e servizi;
- misura e controlla l'andamento della soddisfazione degli utenti;
- sviluppa attivamente rapporti di partnership con gli utenti;
- esplora le esigenze latenti degli utenti per sviluppare l'innovazione.

5b evidenza di come il museo gestisce il proprio Sistema Qualità:

- sviluppa il proprio Sistema di Gestione della Qualità, per assicurare che prodotti e servizi siano conformi ai requisiti concordati;
- utilizza schemi di riferimento come base per il proprio Sistema di Gestione della Qualità.

5c evidenza di come il museo gestisce i propri processi chiave per lo sviluppo e la realizzazione di prodotti e servizi:

- identifica le persone responsabili dei processi chiave, tiene una descrizione aggiornata del processo;
- assicura modalità e tempi di consegna adeguati per i propri prodotti e servizi e sviluppa la cooperazione con i fornitori;
- gestisce lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi al fine di soddisfare e anticipare le esigenze degli utenti.

5d evidenza di come il museo gestisce il processo di miglioramento continuo:

- identifica le aree di miglioramento correlate ai bisogni degli utenti;
- migliora costantemente prodotti e servizi esistenti, in linea con i requisiti degli utenti e i loro bisogni impliciti;

- stabilisce gli indicatori delle prestazioni di processo e definisce gli obiettivi di miglioramento;
- gestisce e promuove la realizzazione del cambiamento attraverso progetti, controlli e prove, attività di formazione, meccanismi di riesame periodico.

#### **2.8.1.6 Criterio 6: soddisfazione dell'utente**

Quali risultati sta ottenendo il museo in termini di soddisfazione dei propri utenti.

6 a evidenziare la percezione degli utenti per quanto riguarda ad esempio:

- immagine complessiva dell'organizzazione (accessibilità, capacità di rispondere ai bisogni della domanda e a problematiche emergenti in generale ecc.);
- prodotti e servizi (qualità dei contenuti e della presentazione. Assistenza all'utente, prezzo dei servizi offerti ecc.);
- erogazione del servizio (comportamento dei dipendenti, documentazione, tempo di risposta ecc.);
- fedeltà dell'utente (propensione alla visita ricorrente o all'utilizzo ricorrente di servizi, disponibilità ad acquistare altri prodotti e servizi dalla stessa organizzazione, raccomandazione dell'organizzazione ad altri ecc.).

Le informazioni di ritorno sono normalmente ottenute da indagini studiate per raccogliere il punto di vista o la percezione del pubblico in merito a prodotti e servizi dell'organizzazione, o da altre fonti come le associazioni amici del museo.

6b presentare risultati inerenti a ulteriori misure relative alla soddisfazione dell'utente.

Evidenziare le rilevazioni utilizzate dall'organizzazione per capire, prevedere e migliorare la soddisfazione e la fedeltà degli utenti:

- immagine complessiva dell'organizzazione (numero di riconoscimenti e premi, presenza nei media);
- prodotti e servizi (competitività, percentuali di errori riscontrati e reclami risolti);
- fedeltà dell'utente (segnalazioni positive, frequenza alla visita e ad attività proposte dal museo).

#### **2.8.1.7 Criterio 7: soddisfazione del personale**

Quali risultati sta ottenendo il museo in materia di soddisfazione del proprio personale.

7 a presentare risultati inerenti alla percezione che il personale ha del museo, evidenziando le informazioni di ritorno che il museo riceve dai suoi dipendenti e che gli consentono di

comprendere e misurare quanto sia in grado di soddisfare le loro esigenze ed aspettative, in merito a:

- l'ambiente lavorativo;
- le comunicazioni;
- le prospettive di carriera;
- il management;
- .....

Le informazioni di ritorno verranno di norma ricavate da indagini svolte tra le persone, mediante compilazione di questionari o interviste strutturate.

*7b* ulteriori misure riguardanti la soddisfazione del personale.

Evidenziare altre informazioni di supporto da cui il museo può comprendere il livello di soddisfazione dei dipendenti, quali ad esempio:

- l'assenteismo;
- le malattie;
- il ricambio di personale.

### ***2.8.1.8 Criterio 8: impatto sul territorio, l'ambiente e la comunità locale***

Quali risultati sta ottenendo il museo nel soddisfare le esigenze e le aspettative dell'ambiente sociale in cui è inserito.

Presentare risultati inerenti all'impatto che il museo ha sull'ambiente sociale e sul territorio in cui opera e in particolare riguardo:

- al territorio (inquinamento, saturazione parcheggi, aumento del traffico ecc.);
- agli effetti indotti dall'attività museale nella comunità locale (nuovi posti di lavoro in attività economiche indotte ecc.);
- all'impegno attivo presso la comunità al di fuori dell'ambito di pertinenza del museo, ad esempio quello che il museo fa per aiutare il volontariato sociale.

### **2.8.1.9 Criterio 9: risultati delle attività del museo**

Quali risultati il museo sta ottenendo rispetto agli obiettivi esplicitati nei propri piani o documenti programmatici, ed al soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative di quanti abbiano un interesse sociale, culturale e economico nell'organizzazione museale<sup>3</sup>.

9 a presentare risultati inerenti a indicatori economici della performance dell'organizzazione, per esempio:

- voci del Conto Economico come la struttura dei ricavi (vendita biglietti, vendita servizi, vendita di altri prodotti, contributi pubblici e privati ecc.);
- voci dello Stato Patrimoniale quali le attività, l'incremento delle collezioni e incidenza su questo di eventuali donazioni;
- voci di *cash flow* come gli investimenti in capitale fisso, capacità di autofinanziamento.

9b presentare risultati inerenti ad altri indicatori della performance dell'organizzazione:

- la incidenza sul bacino di utenza, ovvero la quota di utenti rispetto al potenziale;
- gli indicatori di prestazione di prodotti e servizi adottati;
- gli indicatori della produzione scientifica e culturale (numero di pubblicazioni, partecipazioni a congressi, numero richieste di consultazione magazzino o biblioteca o fototeca, numero mostre prodotte in sede o nel territorio, numero interventi di restauro ecc.);
- i tempi riguardanti il ciclo complessivo (tempi per erogazione di servizi speciali, tempi sviluppo nuovi servizi, tempi dei processi principali di gestione delle collezioni ecc.)
- gli indicatori di difettosità nelle prestazioni erogate (discontinuità orari di apertura, tempi di attesa nella comunicazione, deterioramento materiali in magazzino ecc.) (Negri & Sani, 2001).

## **2.9 Il binomio efficienza-efficacia**

Come già indicato, il Modello di Riferimento del Premio Qualità Italia divide i criteri utilizzati per misurare i progressi di una organizzazione verso l'eccellenza in due gruppi: Fattori e Risultati. Il tema dell'efficienza e dell'efficacia dell'attività di una organizzazione può essere collocato a monte di questi gruppi, investendo sia l'area dei "Processi" (efficienza) sia l'area della "Soddisfazione del Personale e del Cliente", come pure i campi "Impatto sulla Società" e "Risultati delle Attività del Museo" (efficacia).

---

<sup>3</sup> Il dibattito sulla natura e misurabilità della produzione culturale tecnica e scientifica del museo è molto complessa, si ritiene utile proporre una prima lista di indicatori che possano servire come traccia per le indispensabili messe a punto.

Il punto più impegnativo di tutta l'operazione di applicazione del Modello è forse la lettura delle attività museali secondo una logica di processo. Le componenti tecniche sono spesso a parte rispetto a quelle gestionali e queste ultime vanno a coincidere con quelle amministrative; la ricollocazione dei diversi segmenti di attività (spesso dettati da una burocrazia generale a cui il museo deve sottostare, senza avere autonomia) nell'ambito di una "linea di produzione" coerente, non è facile. In primo luogo, si devono conoscere i segmenti in cui il processo si svolge e saperli collegare in sequenza, fino ad identificare il processo e non semplicemente la procedura. Poi, anche laddove l'organizzazione generale di un museo fosse inserita, per esempio nel Settore Cultura di un Comune, e fosse strutturata secondo moderni criteri di managerialità, o addirittura adottasse un Sistema Qualità, la mancanza di autonomia nei settori chiave della gestione delle risorse umane e spesso anche di quelle finanziarie e strumentali renderebbe l'applicazione delle procedure per il miglioramento delle prestazioni piuttosto formale e non lo definirebbe un elemento vitale delle trasformazioni evolutive dell'organizzazione.

Il sotto criterio 5c della Guida all'Autovalutazione<sup>4</sup> si è dimostrato e si dimostrerà sicuramente tra i più impegnativi, poiché coinvolge ciò che si definisce come il *core business*. Se però il motivo di fondo di questo discorso è tentare di fornire delle risposte al quesito "si può misurare la qualità?", risulta evidente che l'area definita dal binomio efficienza-efficacia più si presta all'applicazione di dispositivi di misura *diretta o indiretta, numerica e non*. Quindi si tratta di definire il processo di produzione, i meccanismi di monitoraggio e gli strumenti tecnici per "marcare" il prodotto nelle sue diverse fasi di realizzazione.

Un museo efficiente non necessariamente è altrettanto efficace nella trasmissione del suo messaggio. Un museo dovrebbe saper parlare alla mente e al cuore, dovrebbe farci sentire diversi e dovrebbe sapere come e perché lo sta facendo.

## **2.10 Rendersi conto – rendere conto**

Se tutto il discorso relativo alla autovalutazione riguarda il "rendersi conto" delle molteplici articolazioni del lavoro di una organizzazione complessa quale è il museo, la questione dei risultati non può fermarsi alla rendicontazione interna o al museo stesso, o all'amministrazione di appartenenza.

---

<sup>4</sup> Si ricorda essere "evidenze di come il museo gestisce i propri processi chiave per lo sviluppo e la realizzazione di prodotti e servizi".

Tra gli elementi che differenziano il museo italiano da molti musei di altri paesi vi è la scarsa adozione di uno strumento, invece piuttosto diffuso in altri contesti nazionali (soprattutto nei paesi anglosassoni): il Rapporto Annuale destinato al pubblico e agli *stakeholders*.

Le impostazioni sono però molto diverse e possono essere distinte secondo due linee:

- Il Rapporto Analitico che intende dare una visione, più completa, di tutte le attività del museo e dei risultati conseguiti in relazione delle previsioni e degli obiettivi fissati all'inizio dell'esercizio.
- Il Rapporto di impronta culturale e scientifica, che può essere in realtà riconducibile alla categoria degli Annuari, in cui si vogliono documentare i risultati della ricerca scientifica, le acquisizioni più importanti, la capacità di attrarre studiosi di vario calibro attraverso la pubblicazione di articoli o testi di conferenze. Spesso il Rapporto Annuale diventa un mix tra un Annuale accademico e una Rassegna stampa, non esente da tentazioni autocelebrative o da un contenuto informativo apprezzabile solo dalla comunità scientifica.

Comunque, il Rapporto Annuale può essere uno strumento fondamentale nella strategia di comunicazione del museo e nella ridefinizione e aggiornamento di quel “contratto” che il museo rinnova con i pubblici e gli *stakeholders*. Questa è una platea estremamente varia e, oltretutto, in continuo mutamento. Perciò ciascun partner del museo dovrà trovarci motivi di interesse e motivi di consenso per la azione quotidiana della organizzazione museale. Questo significa che chiarezza, concretezza ed esaustività sono elementi fondamentali per un buon *Annual Report*.

La formulazione di questo documento è molto impegnativa. È anche uno strumento di comunicazione interna alla organizzazione sui risultati conseguiti e sulle aspettative disattese. Trovare il consenso da tutte le parti sulla versione finale di questo documento è difficile, ma può costituire un “lavoro politico” fondamentale per il direttore di museo e il suo staff.

### **2.11 Si può sempre migliorare**

Il punto finale dell'applicazione del Modello a una organizzazione (museale e non) sta nella stesura di una sintesi che prende il titolo di “Temi chiave dell'impresa”. Questa sezione riassume in termini semplici due aspetti: i principali punti di forza e principali aree da migliorare.

È ciò che deriva dalla *SWOT Analysis*, cioè dall'analisi dei punti di forza e debolezza di una organizzazione. A questo documento segue una sintesi numerica dei punteggi attribuiti ai Fattori e ai Risultati.

L'aspetto più interessante è la formula "temi chiave", che sembra particolarmente appropriata per una conclusione che sia ispirata ai principi di chiarezza e concretezza. Il confronto tra i responsabili della organizzazione e questo testo conclusivo è di grande utilità, in quanto si esce dalla autovalutazione e si affronta la valutazione esterna, quindi la percezione che altri, comunque esperti di organizzazione, hanno avuto del modo di operare e della struttura. La misurazione finale, espressa in numeri, ha un valore relativo, mentre i "Temi chiave" possono veramente essere utili all'avvio di una fase diversa di lavoro.

Essi contengono in estrema sintesi i tratti della "personalità" dell'organizzazione e dunque la identificazione del patrimonio di base su cui articolare la futura azione di miglioramento.

Come tutte le nuove esperienze richiede una valutazione finale realistica, una disponibilità al cambiamento e al confronto, oltre ad una scelta a favore dell'innovazione: una certa propensione a mettersi in discussione e a rischiare qualche cosa di sé. Se la Qualità è sentita come un elemento strategico nella organizzazione, allora vale la pena rischiare (Negri, 2001).

## **2.12 L'etica delle regole. Quali standard per i musei italiani?**

Il processo di definizione degli standard museali stabilisce il suo principio verso la fine degli anni Novanta. Il dibattito in merito alla loro natura e applicazione si presentava in rapida evoluzione e per questo non è facile cercare di fare il punto, pur essendo importante per capire in quale direzione ci si stesse muovendo, quali obiettivi e quali azioni correttive sarebbero risultate necessarie al termine di un'intensa collaborazione.

Secondo il principio della prudenza e del buon senso si limita il bilancio e la riflessione ai dati sicuramente acquisiti che, a fine dicembre del 2000, sembrava si potessero identificare essenzialmente:

- Nella comune presa di posizione sugli standard museali adottata dagli organismi rappresentativi di regioni ed enti locali e dalle due principali associazioni rappresentative dei musei, ICOM e ANMLI, espressa nel documento sugli "Standard per i musei italiani" del settembre 1999;
- Nell'atto di accogliere i suoi principi e la sua logica da parte del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, che aveva partecipato alla stesura del documento con la partecipazione di un proprio osservatore;

- Nella decisione ministeriale, attuata con decreto del 25 luglio 2000, di costituire un gruppo aperto a regioni, province e comuni esperti per la loro formulazione in applicazione del comma 6 dello stesso articolo, da cui ha origine il più recente dibattito e confronto sugli standard.

### **2.12.1 Quattro ragioni per essere soddisfatti**

Per quanto si possa essere cauti nel giudizio, il bilancio sull'evoluzione del confronto sugli standard, alla luce dei dati acquisiti sarebbe complessivamente positivo, da più punti di vista e per più di una ragione.

#### ***2.12.1.1 Gli standard come metodologia generale di approccio alla realtà museale***

In primo luogo, agli inizi di questa fase ci si era trovati in presenza dell'assunzione di un termine, non nuovo in ambito internazionale, presente da tempo nella normativa regionale, ma assente nella legislazione statale. Tempo dopo, "standard" non è più solo una parola a cui assegnare un significato comune, ma viene identificato chiaramente con una metodologia generale di approccio alla realtà museale.

Questa è la prima acquisizione del confronto, dell'attività di studio e di elaborazione che hanno avuto luogo in merito alle prospettive di applicazione del D.Lgs. 112/98<sup>5</sup>. Partendo dall'esperienza internazionale e di quella delle regioni in Italia, per standard non si è inteso tanto un insieme di requisiti tecnici o di norme destinate a regolare la gestione o il funzionamento operativo dei musei, o ancora un sistema di garanzie richieste dallo Stato agli enti territoriali all'atto del trasferimento della loro gestione, quanto una metodologia globale per definire i requisiti minimi necessari a generare un museo, con i criteri e le regole necessarie ad assicurarne il buon funzionamento.

Di questa definizione di standard e di questa visione in merito alla loro funzione è espressione il documento del settembre 1999 (Standard per i musei italiani, 1999), nelle sue premesse e conclusioni, quanto nella strutturazione della materia degli standard museali.

#### ***2.12.1.2 Una definizione concertata***

In secondo luogo, il processo che ha portato alla definizione degli standard presenta non solo aspetti innovativi, ma potrebbe essere in grado di assicurarne il successo. Nell'iniziativa è

---

<sup>5</sup> D.Lgs., 31 marzo 1998, n. 112, *Conferimento di funzioni e compiti amministrativo dello Stato alle regioni e agli enti locali*, in attuazione del Capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59. Si ricorda che proprio dall'art. 150, comma 6, di tale D.lgs. deriverà, nel 2001, l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei.

stato consapevolmente adottato un metodo partecipativo, coinvolgendo a livelli diversi, tuttavia limitatamente ai loro vertici, l'insieme dei soggetti istituzionalmente deputati alla loro formulazione e applicazione.

Nel caso degli standard, l'unità d'intenti si è estesa in rappresentanza dei musei, all'ICOM e all'ANMLI e si è aperta allo stesso Ministero che ha anch'esso manifestato la propria disponibilità al confronto, partecipando ai lavori del gruppo sugli standard con un proprio qualificato rappresentante in qualità di "osservatore". In questo modo di operare si è concretamente realizzato quel gioco di squadra che costituisce uno dei risultati della riforma della pubblica amministrazione in atto all'inizio del Duemila: nella previsione del decentramento dei poteri e delle funzioni pubbliche, in base al principio della "sussidiarietà", a tutti gli attori istituzionali viene imposto un metodo di azione basato sulla collaborazione tra enti.

Ci si aspetterebbe che il piano normativo sia chiamato ad accogliere gli esiti del processo di definizione degli standard: dagli statuti e regolamenti museali, di competenza dei musei o degli enti responsabili; alle leggi regionali, cui spetterà accogliere il metodo degli standard, individuarli, promuoverne l'attuazione e l'applicazione; alla normativa statale, la prima ad essere chiamata ad approvarli con un atto, formalmente limitato ai musei, la cui gestione sarà trasferita agli enti territoriali, ma che potrà avere valore di norma a livello nazionale.

Il confronto sugli standard deve essere esteso e diffuso tra gli operatori del settore, come condizione essenziale affinché si sviluppi in forma effettivamente partecipata e si trasformi in cultura prima ancora che in norme. Questo è un compito che spetterebbe soprattutto alle regioni e che da esse deve essere assunto come impegno stringente, quale condizione fondamentale perché l'opera intrapresa abbia effettivamente successo.

### ***2.12.1.3 Una proposta potenzialmente estesa a tutti i musei***

Il terzo aspetto positivo si configura nel fatto che l'evoluzione in materia di standard non è limitata a una categoria ristretta di musei, come previsto dal D.Lgs. 112/98, ma si è potenzialmente estesa al loro insieme, senza altro limite se non la disponibilità di ciascun museo ad adeguarsi, avendone i mezzi e le possibilità.

Si è scelto di adottare una prospettiva implicitamente presente nell'adozione della logica degli standard per attuare il trasferimento della gestione di una parte dei musei statali agli enti territoriali.

L'importanza di tale volontà si definisce attraverso una scelta deliberata, non di una conseguenza imposta; espressione della volontà di superare la distinzione dei musei in base

alla proprietà, per affermare l'esigenza di regole e norme comuni di un unico sistema di approccio ai problemi, indipendentemente dallo status, dalle dimensioni, dalle responsabilità di ciascun museo. Una prospettiva unitaria di sviluppo che non si è mai data nel nostro paese.

#### **2.12.1.4 Una elaborazione creativa e mirata**

Il quarto aspetto significativo è che l'elaborazione di standard per i musei italiani è avvenuta considerando le esperienze maturate in ambito internazionale. Normalmente sono state poco osservate da un paese che dalla fierezza della sua unicità culturale ha spesso l'idea che possa risultare di poca utilità guardare oltre frontiera, imparare dagli altri, confrontarsi con altri modelli, pure di successo.

Il riferimento alle esperienze britanniche e statunitensi<sup>6</sup>, e al Codice deontologico dell'ICOM non è stato passivo: non è avvenuta un'assunzione non mediata dei modelli, anzi è stata preferita l'elaborazione creativa di una "via italiana" agli standard, più attenta alla specifica e multiforme realtà dei nostri musei, alla loro storia, al momento politico e istituzionale del paese e ai caratteri dei soggetti coinvolti.

Il segno evidente dell'attenzione alla diversità del museo italiano è dato, all'interno del documento del 1999, dalla presenza dell'ambito del **rapporto tra museo e territorio**, assente in altri contesti. Tutto il documento è comunque percorso da un particolare riguardo ai caratteri delle nostre istituzioni e delle condizioni in cui essi operano.

Leggendo la letteratura estera, non solo in materia di standard, si ha l'impressione che molto si potesse imparare, che gran parte del processo che in Italia, con il nuovo secolo iniziava, altrove era già stato sviluppato da tempo.

### **2.13 L' "anomalia italiana"**

Il panorama museale italiano, sebbene si presenti molteplice, nel suo insieme si caratterizza per la straordinaria ricchezza e varietà del patrimonio conservato che indiscutibilmente spicca per vastità ed eccellenza. Inoltre si verifica una stretta integrazione fra musei e territorio che ha portato a definire l'Italia "il luogo per eccellenza del museo naturale" (Paolucci, 1996) o una sorta di grande "museo a cielo aperto" (Chastel, 1980).

Al tempo stesso, e in questo si nota l'anomalia italiana, il nostro è anche il paese del museo "inesistente", ovvero di un museo che per lungo tempo è stato preso in considerazione

---

<sup>6</sup> Si fa riferimento all'*Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the UK* e ai *National Standards and Best Practices for U.S. Museums*, di cui si parlerà nello specifico successivamente.

soprattutto in quanto collezione, mettendone in ombra la natura di istituto fino quasi a cancellarla, con conseguenze rilevanti tanto sulla identità quanto sul suo funzionamento.

Questi caratteri sono particolarmente evidenti nel caso dei musei statali, anche se risultano presenti, a gradi diversi, nell'insieme della realtà museale del nostro paese.

### **2.13.1 L'egemonia del modello statale**

I musei statali occupano un ruolo e una posizione centrale all'interno del sistema museale italiano, poiché sono per lo più musei di notevoli dimensioni, conservano collezioni di grande prestigio e godono di un'alta reputazione, con la conseguenza che hanno finito per costituire un modello di riferimento anche per gli altri musei pubblici (Emiliani, 1974).

Poi, sulla vita di tutti i musei ha pesato una legislazione statale di settore e una struttura organizzativa degli apparati incaricati di attuarla, fondamentalmente indirizzate alle tutela territoriale, al cui interno il museo ha svolto un ruolo di fatto subordinato e secondario (Bobbio, 1992).

Un superamento della visione totalizzante della tutela statale del territorio ha subito un processo di chiarificazione e di accelerazione già a partire dalla nascita delle regioni.

Con l'esclusività dell'esercizio della funzione di tutela in mano allo Stato, operata dalla L. 59/97<sup>7</sup> e con il conferimento delle restanti funzioni non si è solo posto il termine (sul piano giuridico almeno) a un conflitto di competenze tra Stato e Regioni, ma si è aperta la strada alla loro ridefinizione e a una riallocazione, molto decentrata, delle funzioni in materia di beni culturali all'insegna del principio della sussidiarietà.

Proprio l'identificazione della funzione di gestione, fino ad allora ignorata, ha contribuito a porre in evidenza una mancanza presente nell'ordinamento italiano: l'inesistenza giuridica del museo statale.

### **2.13.2 Il museo "inesistente"**

L'inesistenza giuridica del museo statale italiano è recente, risalendo ai primi anni del Novecento, quando l'adozione della prima legislazione di tutela ha involontariamente determinato la rottura di una tradizione che si era prolungata dal Settecento a tutto il diciannovesimo secolo, mantenendo al museo i caratteri di istituto, non solo autonomo, ma dotato di un proprio specifico ordinamento.

---

<sup>7</sup> L. 17 marzo 1997, n. 59, *Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per l'esemplificazione amministrativa.*

Nella nuova Italia unita la creazione di numerosi nuovi musei, dotati ciascuno di un proprio statuto e di un “ruolo organico”, aveva infatti consolidato una visione istituzionale del museo. Si tratta di una vicenda poco nota e investigata della storia istituzionale dei musei che ha nel “Regolamento pel Servizio dei musei d’antichità dello Stato” del 1878 la sua espressione più evidente. Nei decenni successivi l’impianto organizzativo del Ministero, fondato su una chiara differenziazione di regole e di organizzazione per la gestione della tutela e dei musei, subirà un ridimensionamento a causa della crescente pressione verso un’unificazione dei ruoli all’interno degli apparati di tutela, per una progressiva differenziazione degli uffici periferici basata sulle tipologie di beni anziché sulle funzioni e ancora di più per la maggiore importanza attribuita alla tutela del patrimonio “a cielo aperto” rispetto a quello conservato ed esposto nei musei.

La fine della concezione di museo come istituto fu definitivamente segnata dall’adozione della prima legge di tutela del 1902, a cui seguì la definitiva strutturazione degli uffici periferici del Ministero in soprintendenze.

È in questo momento che il nuovo ordinamento previsto per il patrimonio artistico e storico, rimasto invariato nel corso del secolo, dopo aver cancellato il museo quanto istituto, prevedendo la sola tutela delle collezioni, lo ingloba sul piano organizzativo nelle soprintendenze che non prevedono differenze fra gli apparati destinati alla tutela e alla gestione del patrimonio storico artistico.

Così si determina la trasformazione dal museo da “soggetto” in “oggetto”, la fine di una visione del museo come istituto, cui segue nel tempo la cancellazione della figura dei conservatori dai ruoli dello Stato, la fine dei concorsi locali e la scomparsa del termine stesso di museo all’interno della legislazione statale che in essa ricomparirà soltanto nel 1960, con la L. 1080 del 22 settembre 1960, *Norme concernenti i musei “non statali”*.

## **2.14 Quale qualità?**

### **2.14.1 Funzioni e finalità: due definizioni di museo a confronto**

Il terreno su cui in Italia è necessario compiere i principali passi in avanti è quello degli standard, ma ancora più quello della concezione stessa di museo che, attraverso di loro, risulta possibile affermare, promuovere e diffondere.

Coerentemente con un’idea di museo inteso come semplice struttura organizzata, per il legislatore statale esso si definisce in base alle funzioni assolute rispetto ai beni di cui è responsabile: la conservazione, la valorizzazione e la pubblica fruizione, poste sullo stesso

piano. Non esiste pubblica fruizione senza valorizzazione, di cui la conservazione è a sua volta condizione e premessa.

Diversamente, il museo “istituto” del documento del settembre 1999 svolge le proprie funzioni in relazione a precise finalità: lo studio, l’educazione e il diletto, per riprendere quelle indicate dalla definizione dell’ICOM, a cui il documento si ispira.

Risultano ulteriormente chiarite attraverso la definizione dei principi e dei criteri da osservare tanto nella gestione delle collezioni quanto nei rapporti con il pubblico e nell’individuazione degli standard da garantire attraverso i relativi servizi.

La differenza non è superficiale: funzioni e finalità non sono la stessa cosa. In assenza delle seconde, le prime assumono un valore esclusivamente tecnico e c’è il rischio di perdere di vista il ruolo sociale del museo, che ne motiva e spiega l’evoluzione nei due secoli e mezzo della sua storia moderna.

Non vedere la centralità della definizione delle finalità del museo significa soprattutto rinunciare a chiedersi perché esso esiste, per quali scopi e per chi. In altri termini, il suo senso si traduce in una particolare *mission* e in uno specifico mandato che ne identifica la natura e responsabilità di ciascuno.

#### **2.14.2 Conservare/valorizzare: una falsa opposizione da superare**

Intorno alle due istanze in Italia per lungo tempo si è sviluppato un dibattito caratterizzato da posizioni fortemente contrapposte fra chi poneva l’accento sulla sua funzione “conservativa” e quanti insistevano nel dare priorità alla “valorizzazione”.

Chi considerava soprattutto il museo-collezione implicitamente delineato dalla legislazione di tutela, nel sostenere le funzioni scientifiche e di ricerca del museo, era ovviamente portato a proporre che il museo dovesse svolgere una funzione primaria di conservazione del patrimonio. Al contrario, chi in questo confronto vedeva la ragione prima dell’arretratezza e chiusura del sistema museale italiano, si proponeva di superarla considerando prioritaria l’attività di valorizzazione.

In questo confronto-scontro, le posizioni opposte erano distorte dallo stesso lessico utilizzato, più finalizzato ad individuare compiti e funzioni relative ai beni culturali nel loro complesso che non a definire le finalità del museo in quanto istituto.

In tempi recenti, il dibattito ha coinvolto i sostenitori della dinamizzazione economica dei beni culturali e dei musei, i sostenitori delle mostre e dei *bookshop* e del *merchandising*, a promuovere la valorizzazione. Questa stagione ha permesso ai musei di aprirsi a una logica

diversa e di miglior accoglienza e di maggiore attenzione per il pubblico, focalizzando la giusta attenzione alla quantità di pubblico e alla qualità dell'esperienza museale.

Si augura che questo processo possa aver prodotto un museo oggettivamente più estroverso e meno autoreferenziale, maggiormente orientato al pubblico e ad una logica di servizio e soprattutto più sensibile sua alla qualità.

### **2.14.3 Quale qualità per quale museo?**

Sviluppatosi alla fine degli anni Novanta, il dibattito sugli standard ha preso come riferimento una definizione di museo diversa anche sul piano lessicale e, grazie a ciò, si è potuto sviluppare tanto nel metodo quanto nei contenuti.

Negli anni Ottanta si era corso il rischio di considerare il museo rinnovato come una collezione dotata di “servizi aggiuntivi” e ciò è stato evitato considerando il museo come un pubblico servizio. L'opposizione conservazione/valorizzazione è stata superata assegnando pari dignità alla gestione e cura delle collezioni rispetto a quella dei servizi al pubblico. All'interesse per la sola quantità ha prevalso l'attenzione per la qualità, a tutti i livelli e in tutti gli ambiti.

Il documento del settembre 1999 forse non ha preso una posizione sufficientemente esplicita, almeno formalmente, su una questione di fondo, che è al centro del dibattito sui musei e degli orientamenti della museografia internazionale: una definizione di museo chiara nelle sue finalità.

A questa carenza è possibile rimediare nel momento in cui l'attenzione si concentra sulla qualità: dei modelli e delle forme di gestione, delle strutture, degli operatori, dei servizi, dell'accoglienza, insomma del museo a tutti i livelli e in tutti gli ambiti di attività.

Se la questione di fondo diventa la qualità, allora diventa essenziale rispondere alla domanda in che cosa consiste la qualità di un museo?

### **2.14.4 L'educazione come fine e l'accessibilità come misura di qualità del museo**

La qualità di un museo può essere considerata un dato intrinseco, derivante da uno o da più fattori costitutivi e/o dalla loro reciproca interazione e integrazione: dalla qualità delle collezioni, degli spazi e delle strutture destinate a conservarle ed esporle, dalle persone che lo hanno concepito allestito e che lo fanno vivere. Così la qualità resta un dato o un stato

apprezzabile, soggettivamente o oggettivamente, per quanto modificabile resta in qualche misura proprio al museo.

Non è questa la qualità che, attraverso la logica degli standard, ci si propone di assicurare. Semmai individuano, da un lato alcuni requisiti minimi, condizioni base che, indipendentemente dalle dimensioni e delle responsabilità dei musei, ciascuno di essi deve poter dimostrare di possedere come riferimento per l'esistenza e il funzionamento del museo.

Gli standard diventano una sorta di invisibile struttura portante del museo, ritrovandosi in ogni sua parte, funzione o attività, regolandola in base a principi e linee guida, valori di riferimento, schemi operativi.

Tuttavia, ciascuno di essi dipende e assume di senso, in relazione alla finalità prima del museo, ponendosi in funzione strumentale ad essa o definendo le modalità e le forme attraverso cui essa si realizza.

Così il dibattito e il confronto devono proseguire arrivando a distinguere qual è il fine del museo e quali attività sono strumentali ad esso. Ricercare, acquisire, conservare, documentare sono tutte funzioni essenziali e primarie all'interno di un museo, ma costituiscono tutte la condizione e la premessa perché il museo comunichi e soprattutto esponga le collezioni, avendo come fine il renderle accessibili, fisicamente e culturalmente.

Al centro della missione del museo sta il rapporto che definisce con il pubblico e con la società: il senso stesso del museo si colloca in questo rapporto, che non può essere limitato solo al pubblico che lo visita qui ed oggi, ma che si estende anche ai visitatori potenziali, a quelli futuri.

La missione educativa del museo si realizza rendendo accessibili le collezioni, conservandole, ordinandole, documentandole e studiandole nell'ottica di questo scopo. Rendere accessibili le collezioni non significa solo esporle o renderle consultabili, attraverso svariati mezzi, significa anche porre in essere tutti i mezzi necessari a renderle affettivamente accessibili sul piano culturale oltre che fisico, attraverso l'opera di mediazione culturale in cui si sostanzia la finalità educativa del museo.

La qualità complessiva di un museo dipende certamente dalla qualità di ciascuna delle funzioni e procedure necessarie a realizzare questo scopo, ma la definizione degli standard relativi a ciascuna non può non tenere conto che la loro validità e legittimità dipende dalla capacità che hanno di integrarsi rispetto a quelle finalità che definiscono il senso e la ragion d'essere ultima del museo.

## **2.15 Una conclusione non definitiva**

Individuando la piena accessibilità delle collezioni come il compito e il servizio principale del museo, si supera la falsa contrapposizione fra conservazione e valorizzazione, o fra conservazione ed esposizione. Inoltre ciò permette di rivalutare il senso e il valore della funzione di comunicazione del museo e il valore dell'insieme delle operazioni che consentono di conservare nella loro integrità complessiva le collezioni: dalla documentazione alla ricerca. Si assegna un ruolo determinante alla mediazione, individuando in essa una funzione essenziale al fine di garantire che l'accessibilità sia non solo fisica, ma culturale.

Individuare l'**accessibilità** come principale fine del museo significa infine considerare centrale il suo rapporto con il pubblico, promuovere il suo orientamento nei suoi confronti e sviluppare la sua relazione con la comunità, la collettività, la società di cui è espressione, di cui fa parte e al servizio della quale e del suo sviluppo esso si pone.

L'accessibilità fisica e culturale costituisce un elemento apprezzabile e valutabile da un punto di vista quantitativo e qualitativo in grado di orientare la definizione di standard stabilendo, in funzione di ciò, i requisiti necessari ad assicurarla nella sua pienezza, considerando per ciascuna funzione o attività strumentale o accessoria, le condizioni e i valori, le norme e le procedure utili.

Infine, consente di definire sistemi di valutazione della qualità dei musei, integrando e bilanciando elementi di carattere quantitativo e qualitativo, adattandoli ai diversi fattori da valutare, ma consentendo anche di giungere a una stima di tipo unitario e globale, cui risulta opportuno pervenire (Jalla, 2001).

## **3 Le fonti internazionali**

### **3.1 Il codice etico dell'ICOM per i musei**

Il Codice etico professionale dell'ICOM è stato adottato all'unanimità dalla 15° Assemblea Generale dell'ICOM a Buenos Aires, il 4 novembre 1986. È stato modificato dalla 20° Assemblea Generale a Barcellona il 6 luglio 2001, che lo ha rinominato Codice etico dell'ICOM per i Musei, ed infine è stato revisionato dalla 21° Assemblea Generale a Seoul l'8 ottobre 2004.

Il Codice etico dell'ICOM per i Musei è un codice di autoregolamentazione professionale che fissa gli standard minimi di condotta, di performance professionale e di prestazioni per i Musei e il loro personale. Il codice stabilisce i valori e i principi condivisi da ICOM e dal network museale internazionale. Aderendo all'ICOM, ogni suo membro si impegna a rispettarlo.

Il Codice etico dell'ICOM rappresenta uno standard minimo per i musei. Si struttura in una serie di principi seguiti da linee guida sulle pratiche professionali da applicare. In alcuni paesi questi standard minimi sono definiti per legge o con atto governativo; in altri le direttive e la valutazione degli standard minimi sono date in forma di accreditamento o di certificazione, oppure attraverso un sistema di valutazione equivalente. Se gli standard non sono definiti, un orientamento può provenire dal Segretariato dell'ICOM, oppure dal Comitato nazionale o dal Comitato internazionale competenti. I singoli paesi e le organizzazioni specializzate legate ai musei possono prendere a riferimento questo Codice per sviluppare norme supplementari.

La versione più recente del Codice è il risultato di anni di lavoro. Sulla base di una approfondita revisione condotta alla luce delle attuali pratiche museali, una versione modificata, ma strutturata come la precedente è apparsa nel 2001. Allora, questa versione è stata completamente rivisitata per adeguarla alla professione museale, sulla base dei principi fondamentali della pratica professionale e allo scopo di fornire un orientamento deontologico generale.

Lo spirito complessivo del documento resta il medesimo, considerando il museo come un servizio alla società, alla comunità, al pubblico e alle sue componenti, oltre che l'oggetto della professione degli operatori museali.

Il Codice etico si presenta come uno strumento, finalizzato alla autoregolamentazione professionale in un ambito parte del servizio pubblico in cui la normativa nazionale è molto varia e spesso insufficiente. Fissa gli standard minimi di pratica e condotta che i professionisti museali, in tutto il mondo, possono applicare, oltre a stabilire quali possano essere le aspettative del pubblico verso la professione museale (Baldin *et al.*, 2009).

### **3.2 La struttura del Codice etico dell'ICOM**

I musei assicurano la conservazione, l'interpretazione e la valorizzazione del patrimonio naturale e culturale dell'umanità

Il principio su cui si basa questa dichiarazione riguarda il riconoscimento ai musei della responsabilità del patrimonio culturale, materiale e immateriale, che custodiscono. I soggetti deputati all'amministrazione, prima di tutto responsabili, e quanti hanno funzioni di indirizzo e vigilanza dei musei, devono garantire la conservazione e la valorizzazione di tale patrimonio, nonché le risorse umane, fisiche e finanziarie destinate a tale fine.

### **3.2.1 Status giuridico**

Alle amministrazioni responsabili si richiede che ogni museo disponga di un atto costitutivo, statuto o altro documento ufficiale, scritti, resi pubblici e redatti secondo la normativa nazionale, che definiscano chiaramente lo status giuridico, la missione e la natura permanente di organismo senza scopo di lucro del museo.

Inoltre, le medesime sono tenute a predisporre, a rendere pubblici e ad attenersi ai documenti che definiscono la missione, gli obiettivi e le politiche del museo, quanto il ruolo e la composizione del suo organo di governo.

### **3.2.2 Strutture**

Le amministrazioni responsabili devono garantire spazi adeguati e condizioni ambientali in grado di consentire al museo di svolgere le funzioni essenziali previste dalla sua missione. È importante che permettano che il museo e le sue collezioni siano accessibili a tutti, in orari ragionevoli e periodi regolari. Un particolare riguardo deve essere osservato nei confronti delle persone con esigenze specifiche. Viene richiesto di garantire il rispetto delle norme sanitarie, di sicurezza e accessibilità relative al personale e ai visitatori. È fondamentale che l'amministrazione stabilisca e mantenga misure atte a proteggere il pubblico, il personale, le collezioni e le altre risorse del museo dalle calamità naturali o da quelle provocate dall'uomo. I soggetti amministratori sono tenuti ad assicurare adeguate misure di sicurezza a protezione delle collezioni contro il furto e i danni nelle aree espositive, nelle mostre, nelle aree di lavoro o di deposito e durante il trasporto.

Nell'eventualità in cui le collezioni siano assicurate da una compagnia privata, la gestione del museo è tenuta a garantire che la copertura dai rischi sia adeguata e che includa gli oggetti in transito, in prestito o comunque posti sotto la responsabilità del museo. Nel caso sia prevista una copertura assicurativa si deve garantire che anche il materiale non di proprietà del museo sia adeguatamente assicurato.

### **3.2.3 Risorse finanziarie**

Le amministrazioni responsabili devono assicurarsi che le risorse economiche siano sufficienti alla gestione e allo sviluppo delle attività del museo. Tutti i finanziamenti devono essere gestiti con metodi professionali.

Si deve mettere in forma scritta la propria politica in materia di fonti d'entrata generate dalle proprie attività o accettate da terzi. Qualunque sia la fonte del finanziamento, il museo è tenuto ad esercitare il controllo sul contenuto e sulla correttezza dei programmi, delle mostre

e delle attività. Tutte le attività che siano fonte d'entrata non devono compromettere gli standard dell'istituto né danneggiare il suo pubblico.

#### **3.2.4 Personale**

Le buone amministrazioni sono tenute a garantire che ogni decisione nei confronti del personale sia presa secondo quanto previsto dalle politiche del museo e in conformità con le norme e le procedure di legge.

Il direttore o responsabile del museo costituisce una funzione chiave e, al momento della nomina, si è tenuti a considerare le conoscenze e le competenze richieste perché la funzione sia svolta efficacemente. Questi requisiti devono comprendere capacità intellettuali e conoscenze professionali adeguate, unitamente ad un alto profilo deontologico. Il direttore del museo deve avere un rapporto diretto con le amministrazioni responsabili.

È necessario impiegare personale qualificato con la competenza ed esperienza richieste per far fronte alle responsabilità affidate. A tutto il personale deve essere data la possibilità di occasioni di formazione continua e crescita professionale per mantenerne l'efficacia operativa.

Le amministrazioni non devono mai chiedere al personale di agire in modo che possa essere giudicato in contrasto con le disposizioni del Codice etico dell'ICOM per i musei o con la normativa nazionale o con altro codice deontologico particolare. Devono adottare in forma scritta la propria politica in materia di lavoro di volontariato che favorisca l'interazione efficace tra i volontari e il personale del museo. Si deve garantire che i volontari che svolgono attività museali abbiano piena conoscenza di tale Codice etico e di altri codici e leggi applicabili.

#### **3.2.5 Politica delle collezioni**

Le amministrazioni responsabili adottano in forma scritta e rendono pubblica la propria politica in materia di acquisizioni, cura e utilizzo delle collezioni. Questa politica deve chiarire anche la posizione di tutto il materiale che non sarà catalogato, custodito o esposto. Nessun elemento delle collezioni deve essere acquisito per acquisto, dono, prestito, lascito o scambio, se il museo acquirente non ha la certezza di un valido titolo di proprietà. Il titolo di proprietà legale in un paese non costituisce necessariamente una valida prova di proprietà.

Prima di poter acquisire un oggetto o esemplare offerto in vendita, i musei sono tenuti ad accertarsi che esso non sia stato illecitamente esportato dal paese di origine o acquisito nel

paese di provenienza o in un paese di transito, dove potrebbe aver avuto un titolo di proprietà legale (compreso il paese del museo stesso). A proposito di ciò esiste un obbligo di doverosa diligenza per ricostruire l'intera storia dell'oggetto dalla sua scoperta o produzione.

I musei non devono acquisire oggetti laddove possa esserci il dubbio che il loro rinvenimento sia avvenuto senza autorizzazione o con metodi non scientifici, o che esso abbia causato un'intenzionale distruzione o un danno a monumenti, siti archeologici o geologici, a specie o habitat naturali. Ugualmente, non si deve procedere all'acquisizione se il proprietario, l'occupante del terreno, le autorità preposte o governative non sono stati informati del ritrovamento.

Le collezioni di resti umani o di soggetti che hanno un valore sacro devono essere acquisite solo se possono essere collocate in un luogo sicuro e trattate con rispetto. Questo è da eseguire in linea con gli standard professionali e con le credenze e gli interessi, se conosciuti, dei membri delle comunità, dei gruppi etnici o religiosi da cui gli oggetti provengono.

Non si possono acquisire esemplari biologici o geologici che siano stati raccolti, venduti o altrimenti ceduti, in contrasto con la normativa locale, regionale, nazionale o internazionale e i trattati sulla protezione della natura e delle specie. Qualora le collezioni includano esemplari vivi di piante o animali, questi vanno tenuti in particolare considerazione l'ambiente naturale e sociale da cui provengono, oltre alla normativa locale, nazionale, regionale o internazionale e i trattati sulla protezione della natura e delle specie.

La politica delle collezioni di un museo deve precedere specifiche disposizioni nel caso in cui siano presenti collezioni in uso o ancora quando oggetti ed esemplari siano conservati prevalentemente con il fine di permettere attività educative che prevedano una manipolazione. Il museo non può acquisire elementi che non rientrino nell'ambito della politica dichiarata soltanto in casi eccezionali. In questi casi si devono prendere in considerazione i pareri professionali disponibili, oltre quelli di tutte le parti interessate. (...)

Una particolare attenzione va osservata nel caso di vendita, offerta o donazione a fini di detrazione fiscale, da parte di componenti dell'amministrazione responsabile o del personale riconosciuti.

Nulla che questo Codice preveda può impedire a un museo di servire, previa autorizzazione, da deposito d'emergenza per oggetti o esemplari di provenienza ignota o acquisiti illecitamente e recuperati nel territorio di riferimento.

### **3.2.6 Alienazione di collezioni**

Nel caso in cui il museo avesse la facoltà giuridica di alienare le collezioni, o abbia acquisito oggetti alienabili, deve conformarsi alle procedure di legge e ad ogni altro obbligo previsto. Se l'acquisizione originaria sia soggetta a condizioni modali o ad altre restrizioni, queste devono essere rispettate, salvo per dimostrare che il loro rispetto sia impossibile o che esse siano di pregiudizio all'istituto. Potrebbe essere necessario un ricorso per vie legali.

L'alienazione di un oggetto o esemplare dalle collezioni museale deve avvenire solo a condizione che siano stati attentamente considerati la rilevanza del bene, la sua natura (rinnovabile o meno), lo status giuridico il fatto che la de-cessione può comportare alla funzione di pubblico servizio del museo. La decisione di alienare spetta all'amministrazione responsabile, in accordo con il direttore e il conservatore della collezione interessata. Sono possibili accordi particolari per le collezioni in uso.

Ogni istituto museale è tenuto ad avere una politica che definisca i metodi autorizzati per procedere all'alienazione permanente di un oggetto dalle collezioni, mediante donazione, trasferimento, scambio, vendita, rimpatrio o distruzione, e che permetta il trasferimento incondizionato del titolo di proprietà al soggetto ricevente. Di norma sarà favorita la cessione ad un altro museo.

Le collezioni museali, proprio per il loro fine di pubblico interesse, non possono essere considerate fonte di reddito. Le somme derivanti dall'alienazione di alcuni oggetti devono essere usate esclusivamente a beneficio delle collezioni, di norma per l'incremento delle collezioni stesse.

Al personale del museo, all'amministrazione, alle famiglie e alle persone a loro vicine non è consentito acquistare oggetti provenienti dalle collezioni di cui sono responsabili.

### **3.2.7 Cura delle collezioni**

Il museo è tenuto a stabilire ed applicare politiche che garantiscano alle collezioni e alle informazioni associate, correttamente registrate, la disponibilità per l'uso corrente e la trasmissione alle generazioni future nelle migliori condizioni possibili, tenuto conto delle conoscenze e delle risorse disponibili. Le responsabilità professionali della cura delle collezioni è attribuita a persone con appropriate conoscenze e competenze o che siano poste sotto adeguata supervisione.

La documentazione delle collezioni deve avvenire nel rispetto degli standard professionali riconosciuti. Le carte devono includere l'identificazione e la descrizione complete di ciascun oggetto, gli elementi associati ad esso, la provenienza, lo stato di conservazione, il trattamento

ricevuto e la collocazione attuale. I dati devono essere conservati in luogo sicuro e supportati da sistemi di ricerca per la consultazione.

Non si deve dimenticare lo sviluppo di politiche di protezione delle collezioni durante i conflitti armati e le altre calamità naturali o provocate dall'uomo.

Quando le informazioni relative alle collezioni sono rese pubbliche, il museo è tenuto ad esercitare controlli per evitare la divulgazione di informazioni personale o di dati sensibili e materiale confidenziale.

Nell'ambito delle politiche museali, la conservazione preventiva e la cura delle collezioni è una parte assai importante. I professionisti museali hanno la responsabilità di creare e mantenere condizioni ambientali tali da proteggere le collezioni, in deposito, in esposizione o in transito. L'istituto è incaricato di monitorare le collezioni per stabilire quando un oggetto o esemplare richieda interventi di conservazione o restauro e l'intervento di un conservatore o restauratore qualificato. L'obiettivo principale è quello di stabilizzare le condizioni dell'oggetto. Le procedure di conservazione devono essere documentate e, per quanto sia possibile, devono essere reversibili e ogni modifica deve essere chiaramente identificabile. (...)

Si ricorda che il personale delle collezioni museali non può in nessun caso appropriarsi per uso personale di oggetti o esemplari del museo, anche in via temporanea.

### **3.2.8 Testimonianza primarie**

La politica museale volta alle collezioni deve indicare il valore del patrimonio custodito come testimonianze primarie. Tale politica non deve essere impostata unicamente in base alle tendenze culturali del momento o agli usi caratteristici del museo. Le collezioni devono essere il più possibile disponibili e accessibili, con tutte le informazioni connesse, senza per questo venir meno alle limitazioni dovute a motivi di riservatezza e sicurezza.

Le organizzazioni museali che intraprendono raccolte sul campo sono tenute ad avere politiche rispondenti agli standard della ricerca scientifica e ad agire nel rispetto delle leggi nazionali, internazionali, e dei trattati applicabili. La raccolta sul campo deve avvenire rispettando e tenendo conto delle opinioni delle comunità locali, le loro risorse ambientali, le loro pratiche culturali e il loro sforzo di valorizzare il patrimonio culturale e naturale. Per quanto riguarda le acquisizioni eccezionali, di un oggetto privo dell'attestazione di provenienza, questo può avere in sé un valore talmente straordinario da rappresentare un

contribuito allo sviluppo della conoscenza; in questi casi è giustificata la sua salvaguardia in nome dell'interesse pubblico. (...)

Le ricerche svolte dal personale devono essere pertinenti alla missione e ai suoi obiettivi e conformi alle norme e alle pratiche etiche e scientifiche vigenti. Nell'ambito della ricerca, quando si compiono analisi distruttive si deve realizzare una relazione esaustiva sul materiale analizzato, sugli esiti della analisi, sui risultati della ricerca, comprese le relative pubblicazioni. Anche le ricerche su resti umani si devono compiere nel pieno rispetto degli standard professionali e degli interessi e delle credenze delle comunità, dei gruppi etnici o religiosi da cui l'oggetto proviene, se questi sono noti.

È molto importante la collaborazione tra i professionisti museali, che sono tenuti a condividere conoscenze ed esperienza con i colleghi, studiosi e studenti nei settori di loro competenza. Devono trasmettere le conoscenze e le tecniche, perché anche gli altri ne possano beneficiare. La cooperazione si favorisce anche, sul livello della collaborazione dello scambio, tra istituzioni che hanno interessi e pratiche collezionistiche simili.

### **3.2.9 Esposizioni**

Le mostre permanenti e le mostre temporanee devono essere progettate in linea alla missione, alle politiche e agli obiettivi dichiarati dal museo. Non devono compromettere né la qualità, né la salvaguardia, né la conservazione delle collezioni. Le informazioni veicolate dalle mostre devono essere fondate, esatte e devono avere nella dovuta considerazione i gruppi sociali e le credenze rappresentati.

Si deve prestare più attenzione nel caso di esposizione di resti umani e di materiale sacro, in quanto devono rispettare le norme professionali e gli interessi e le credenza della comunità e dei gruppi etnici o religiosi di provenienza. Questi devono essere esposti con il massimo riguardo e nel rispetto della dignità umana propria di tutti i popoli. Se dovessero sorgere eventuali richieste avanzate dalle comunità di origine di ritirare dall'esposizione al pubblico resti umani oppure oggetti sacri o rituali, il museo deve rispondere con prontezza.

I musei devono evitare di esporre oggetti la cui provenienza è ignota o incerta, nella consapevolezza che l'uso o la presentazione di tali oggetti potrebbe essere presa come incoraggiamento al traffico illecito del patrimonio culturale.

### **3.2.10 Altre risorse**

Le informazioni pubblicate dai musei devono essere documentate ed esatte, in più devono considerare le discipline scientifiche, le società e le credenze religiose di cui trattano. Le pubblicazioni non devono mai compromettere gli standard qualitativi dell'istituzione museale. La realizzazione di riproduzioni, copie di oggetti presenti nelle collezioni non deve danneggiare l'integrità degli originali.

### **3.2.11 Servizi di identificazione**

I musei che offrono servizi di identificazione di oggetti non devono in alcun modo dare la possibilità di supporre che si stia traendo vantaggio diretto o indiretto da tale attività. L'identificazione o l'autenticazione di oggetti che si presume che siano stati acquisiti, trasferiti, importati o esportati illegalmente o illecitamente, non devono essere rese pubbliche prima di averne informato le autorità competenti.

Il museo può compiere una valutazione economica allo scopo di assicurare le proprie collezioni. La stima del valore monetario di altri oggetti avverrà soltanto su richiesta ufficiale di altri musei o pubbliche istituzioni competenti. Se il museo dovesse essere il destinatario di un oggetto o reperto, la sua valutazione economica dovrà essere affidata a un servizio indipendente.

### **3.2.12 Origine delle collezioni**

Favorendo la cooperazione, i museo devono spingere verso la condivisione delle conoscenze, della documentazione e delle collezioni con i musei e gli organismi culturali che hanno sede nei paesi e nelle comunità di origine delle collezioni stesse. Si va a considerare la possibilità di istituire *partnership* con musei di paesi o regioni che hanno perduto una parte consistente del loro patrimonio.

È molto importante che i musei aprano un dialogo per favorire il ritorno di beni culturali nel paese o presso il popolo di origine. La procedura sarà imparziale.

Nel caso in cui il paese o il popolo di origine abbiano le prove che l'oggetto è stato esportato o comunque trasferito in violazione dei principi stabiliti dai trattati internazionali e nazionali, e dimostrino che l'oggetto appartiene al patrimonio culturale o naturale di quel popolo o paese, il museo interessato deve prontamente e responsabilmente attivarsi per collaborare alle restituzione.

I musei si devono astenere dall'acquistare o acquisire beni culturali provenienti da territori occupati. Sono altresì obbligati rispettare le leggi e le convenzioni che regolano importazione, esportazione e trasferimento di materiali facenti parte del patrimonio culturale o naturale.

### **3.2.13 Rispetto dovuto alle comunità di riferimento**

Quando le attività del museo coinvolgono una comunità esistente e il suo patrimonio, le acquisizioni devono avvenire sulla base di un mutuo ed esplicito consenso, senza sfruttare in alcun modo il proprietario o chi ha fornito le informazioni. Ricercando i finanziamenti destinati ad attività che coinvolgono comunità esistenti, gli interessi di questa non devono essere compromessi.

Quando si mettono in mostra collezioni che provengono da comunità esistenti, si esige il rispetto della dignità umana, delle tradizioni e delle cultura che utilizzano tali materiali. Le collezioni devono essere usate per promuovere il benessere, lo sviluppo sociale, la tolleranza, favorendo l'espressione multi sociale, multiculturale e multilinguistica.

Nella comunità di riferimento, i musei sono tenuti a creare condizioni favorevoli all'ottenimento del sostegno delle organizzazioni come ad esempio le associazioni Amici del museo e di altre analoghe, promuovendo un armonioso rapporto tra il personale del museo e la comunità.

### **3.2.14 Condotta professionale**

Ogni professionista di museo deve conoscere la legislazione internazionale, nazionale e locale, e le relative norme di applicazione. Deve anche evitare situazioni che possano essere interpretate come comportamento scorretto. Si devono attenere alle politiche e alle procedure dell'istituzione cui appartengono. Tuttavia, si possono opporre a pratiche ritenute pregiudizievoli per il museo, per la professione o per l'etica professionale. La lealtà nei confronti dei colleghi e del museo all'interno del quale il personale opera è una responsabilità professionale primaria e deve fondarsi sul rispetto dei principi etici fondamentali nella professione nel suo complesso. I professionisti museali si devono conformare al Codice etico dell'ICOM per i musei e conoscere ogni altro codice o politica riguardante l'attività museale.

I professionisti museali sono chiamati alla responsabilità intellettuale e scientifica; devono pertanto astenersi da qualunque attività o circostanza che comporti la perdita dei dati intellettuali e scientifici.

Non devono mai contribuire direttamente o indirettamente al traffico o al commercio illecito di beni culturali o naturali. In più, non possono comunicare le informazioni confidenziali ricevute nell'esercizio della loro professione.

I professionisti museali devono essere consapevoli che nessuna attività privata o interesse professionale può essere completamente distinto dall'istituzione da cui dipendono.

### **3.2.15 Conflitto d'interesse**

I lavoratori del museo non devono accettare doni, favori, prestiti o godere di vantaggi personali offerti in relazione ai compiti svolti nell'istituzione; nessun interesse professionale o attività personale non può essere completamente disgiunto dall'organizzazione per cui lavorano. Non devono svolgere un altro lavoro o accettare incarichi esterni che siano in conflitto con gli interessi del museo.

I professionisti museali non devono essere coinvolti direttamente o indirettamente nel commercio di beni naturali o culturali e devono evitare qualsiasi dono, forma di ospitalità o ogni altra forma di compenso offerti da mercanti, case d'asta o altri soggetti che possano indurre all'acquisto o alla cessione di oggetti del museo.

Infine, non devono entrare in concorrenza con la propria istituzione per l'acquisizione di oggetti o in relazione ad altra attività personale di collezionismo (ICOM Svizzera, 2009).

## **3.3 Dal mondo anglosassone all'Italia**

Prima di procedere alla presentazione dei due principali documenti ai quali si ispira il dibattito culturale italiano in merito agli standard di qualità e all'accreditamento museale, si ritiene necessario contestualizzare, storicamente e culturalmente, il fenomeno che ha generato queste fonti.

Il *New Public Management* è una riforma internazionale della pubblica amministrazione che ha trovato ampia diffusione, soprattutto nei paesi anglosassoni e che ha avviato un processo di grandi cambiamenti anche nel settore dei beni culturali, interessandone la normativa, l'organizzazione delle strutture e i modelli di gestione.

In primo luogo, tutto comincia nel il Regno Unito. Dopo un decennio di intenso sviluppo economico, negli anni Settanta la nazione è messa alla prova da una serie di crisi, rinvenibili nella recessione causata dalle crisi petrolifere che producono enormi deficit fiscali e fenomeni di terrorismo. La situazione generale ha una particolare ricaduta negativa sulla sostenibilità del *Welfare State*, un complesso e solido sistema di assistenza sociale che ha risposto ai

problemi della ricostruzione post-bellica, favorendo un maggiore intervento dello Stato nella vita pubblica.

Allo stesso tempo, l'amministrazione pubblica è accusata di incompetenza, inefficienza e corruzione, diventando oggetto di trasformazioni riguardanti il funzionamento interno e il loro ruolo all'interno del contesto socio-economico. Si fa sempre più strada la convinzione di voler "reinventare" il governo della pubblica amministrazione. L'obiettivo principale è di voler contenere e ridurre la spesa pubblica, unita alla pressione sempre più alta dei cittadini e delle forze attive nella società per poter usufruire di servizi qualitativamente migliori. A sostegno di queste richieste contribuisce l'opinione che il settore privato sia intrinsecamente più efficiente del settore pubblico, il quale gode di troppi privilegi e che lo Stato sia troppo grande e troppo interventista.

Negli anni Ottanta si abbandonano le precedenti politiche economiche, limitando gli interventi statali, così da lasciare alle imprese la libertà di prosperare senza troppi vincoli e interventi dall'alto. Di conseguenza, i singoli stati introducono nelle proprie amministrazioni pubbliche principi, logiche di governo e strumenti tipici del management privato.

Si fa strada, all'inizio soprattutto nei paesi anglosassoni, il *New Public Management*, destinato a diventare un fenomeno mondiale. È considerato un sistema di pensieri basato su idee nate nel settore privato e importate in quello pubblico. Il fenomeno si interroga non tanto sul ruolo che deve avere lo Stato, quanto più su come realizzare una buona amministrazione, in grado di migliorare la *performance* dei sistemi amministrativi pubblici. A tal proposito sono introdotti principi fondamentali: il decentramento amministrativo, l'adozione di modelli gestionali tipici del settore privato, l'uso di nuove tecnologie per snellire la burocrazia, il ripensamento dei sistemi di bilancio e rendicontazione per soddisfare le esigenze di *accountability* e di comunicare in modo chiaro e trasparente il proprio operato a tutti gli *stakeholders*, nonché nuovi sistemi di valutazione e controllo della *performance* e di comunicazione all'interno e all'esterno dell'amministrazione.

In questa profonda trasformazione sono coinvolte anche le organizzazioni del settore culturale, da un lato perché le stesse sono pubbliche, o articolazioni di queste; dall'altro perché fortemente dipendenti dai contributi e dalle vicende di tutto il settore pubblico. L'evoluzione del contesto sociale, economico, il mutamento della domanda di cultura, la riduzione del supporto statale al settore culturale e la carenza di servizi rivolti ai visitatori hanno spinto alla ricerca di nuovi assetti organizzativi e gestionali anche dei musei, come di tutti i servizi pubblici. Una gestione efficiente ed efficace è risultata doverosa, soprattutto per la questione del reperimento delle risorse, per una esigenza di *accountability* nei confronti

dell'erario e, dunque, dei cittadini che lo sostengono. Infatti, tra tutti i beni a destinazione pubblica, i primi chiamati a questo obbligo sono proprio gli istituti culturali, tra i quali i musei, in quanto istituzionalmente deputati dagli Stati alla valorizzazione oltre che alla tutela del patrimonio. Quindi, si cerca di promuovere l'integrazione tra la cultura umanistica e la cultura manageriale, al fine di rafforzare la loro potenzialità come vettori di produzione culturale. La conseguente introduzione di strumenti e strategie economico-aziendali come l'analisi della domanda, le politiche tariffarie, la misurazione della *performance*, l'attenzione alla qualità e all'efficienza dei servizi, dà vita al cosiddetto fenomeno della "managerializzazione" dei musei (Nacci, 2014).

### **3.4 Gli Stati Uniti e i National Standards & Best Practices for U.S. Museums dell'American Alliance of Museums**

L'*American Alliance of Museums*, ex *American Association of Museums* è un'organizzazione non-profit fondata nel 1906 che riunisce i musei degli Stati Uniti. L'AAM è l'unica associazione che rappresenta tutti i musei e il personale professionale e di volontariato che vi lavorano.

Fin dal 1906 l'organizzazione è stata un punto di riferimento nello sviluppo delle *best practices* e nella rappresentanza dei musei, così come nella proposta di una serie cospicua di opportunità al personale dei musei ed ai volontari. Più di trentacinquemila professionisti museali e volontari, istituzioni e soci aziendali traggono beneficio dal lavoro dell'*Alliance*.

Dai musei di arte ai centri per le scienze, dagli arboreti agli zoo, i membri delle diverse comunità museali hanno qualcosa in comune, ovvero un supporto stabile, standard di eccellenza, condivisione della conoscenza e reti di professionisti messe a disposizione dall'AAM.

La missione di questa organizzazione senza scopo di lucro è di supportare i musei e sviluppare una cultura dell'eccellenza in collaborazione con i membri e gli alleati ([www.aam-us.org](http://www.aam-us.org), visitato il 6/04/2021).

#### **3.4.1 A che cosa mira un grande museo?**

Se, recandoci in un dato museo, si domandasse ad un membro dell'amministrazione, ad un curatore, al direttore, ad un responsabile marketing e ad alcuni visitatori selezionati senza un particolare criterio, quali sono gli obiettivi di un museo, quanto in positivo li stia perseguendo, quale dovrebbe essere il suo scopo, si potrebbe scoprire che nessuno concorderebbe su ciò che tutti conoscono.

Ecco spiegato il motivo che, nel 2008, ha spinto la casa editrice dell'AAM a pubblicare il "Commentario". Uno dei ruoli chiave dell'AAM è di fornire alla comunità dei musei contesti dove possa avvenire il dibattito, l'educazione e lo scambio, a partire dagli incontri annuali, poi ai seminari per un'educazione professionale e a pubblicazioni. *National Standards & Best Practices* sintetizza l'esperienza e il migliore approccio di alcuni professionisti di spicco, sia rivolgendo lo sguardo verso l'interno, rispetto a come i musei funzionano; sia all'esterno, verso il loro ruolo nella più ampia società. La principale finalità è quella di offrire specifici modi per riflettere più in profondità in merito alla possibilità di rendere ogni istituzione la migliore possibile e di fornire strumenti per far fruttare le proprie idee.

Il Commento dovrebbe aiutare i direttori del consiglio di amministrazione a raccogliere i documenti riguardanti gli standard assai sparpagliati e le migliori pratiche che si sono accumulati nel corso di diversi decenni, e riunirli in un coerente complesso. Per molti anni il Codice etico dell'AAM per i musei, gli standard nel programma di accreditamento e altre dichiarazioni dell'AAM hanno guidato il comportamento dei musei negli Stati Uniti. Comunque, non prima del 2006 il consiglio di amministrazione li ha formalmente designati come standard nazionali per il settore. Questo processo è ancora in svolgimento e nuovi standard saranno sviluppati nei prossimi anni per poter raggiungere le aspettative in mutamento e le sfide emergenti.

Le osservazioni delle situazioni reali nelle quali gli standard sono sperimentati, come i musei li mettono in pratica e dove è molto probabile che si verifichino i problemi sono state riassunte proprio nel Commento. Molto di ciò che è scritto è frutto di numerose conversazioni che l'autrice ha avuto con professionisti museali, più volte, in tutto il paese. In altre parole, questo documento è stato testato, strada facendo, da soggetti pari.

### **3.4.2 Il "Commentario"**

Il libro propone una visione d'insieme degli standard museali nazionali (ciò che ogni "buon" museo dovrebbe fare) e *best practices* (azioni lodevoli per le quali dovrebbe ottenere un maggiore merito). Illustra come gli standard sono sviluppati, chi li utilizza e a che scopo, o in che modo il museo li può utilizzare per guidare le attività. Dall'atto di presentare gli standard e le *best practices* nel medesimo documento, con una panoramica sulla loro applicazione reale, il libro getta le basi ad un confronto serio su quello che un museo può o dovrebbe fare. Da qui la necessità di dividerlo ampiamente con le persone coinvolte in questa discussione:

- Membri del proprio organo di governo: per aiutarli a comprendere gli standard che conducono le decisioni del personale, e grazie ai quali la *performance*, come membri del consiglio di amministrazione, sarà giudicata dal mondo esterno;
- Personale: per poter stabilire una cultura comune e solide basi per lo sviluppo delle politiche e procedure dei musei;
- Le persone impegnate nella creazione di un piano istituzionale: in modo tale che il raggiungimento degli standard museali guidi i propri obiettivi di lungo periodo;
- Amministratori nella propria organizzazione madre (se ne si possiede una) come un'università, la municipalità, un'azienda for-profit o fondazione: per favorire un contesto nel quale il museo possa fiorire e gli amministratori possano aiutare a raggiungere gli obiettivi del museo;
- Giornalisti: per informare il modo in cui scrivono riguardo il museo e per dotarli di informazioni che educino il pubblico sul museo in generale;
- Fondatori e organizzazioni erogatrici delle sovvenzioni: così che conoscano che il museo è a conoscenza degli standard e per aiutarli a definire criteri appropriati per decidere se il museo abbia bisogno di supporto.

### **3.4.3 Perché gli standard?**

Fa parte della natura umana cercare di fare paragoni tra noi e gli altri, vogliamo sapere se stiamo facendo la cosa giusta e vogliamo sapere come siamo valutati. È del tutto naturale che portiamo questo approccio anche nel lavoro. Per le organizzazioni, cosa significa essere una “buona” università, una “buona” clinica veterinaria o una “buona” fattoria biologica? In qualche modo, queste organizzazioni trovano una risposta facilmente. Se richiedono di essere misurate sulla base dei risultati, gli effetti sono semplici da descrivere: gli studenti che passano gli esami e trovano un lavoro; animali che sono curati; prodotti senza uso di additivi chimici.

Per i musei è più difficile, come settore, definire l'effetto che si tenta di produrre, almeno in ogni modo che possa essere chiaro e misurabile. Come istituti che erogano esperienze informali di apprendimento, si potrebbe o non potrebbe essere in grado di rintracciare e misurare l'effetto che si ha su ciò che le persone conoscono o pensano. E la conoscenza che i musei mettono a disposizione non è sempre un fatto concreto o un modo di pensare. Spesso è un'esperienza che si aggiunge agli elementi che ci modellano nel corso della vita.

In ogni caso, la maggioranza dei musei negli Stati Uniti sono organizzazioni non-profit e richiedono il supporto pubblico come forma di ritorno per fornire un tipo di bene pubblico.

Quindi è importante che i musei siano ritenuti responsabili per la loro condotta, non solo nei confronti dei fruitori dei servizi ma nei confronti della società nel suo complesso. Alcuni musei misurano e riportano l'effetto che hanno sui loro pubblici e le comunità, tuttavia questa pratica è rara, e gli studi sul campo sono ancora scarsi. Ciò rende ancora più importante che si abbiano standard chiaramente condivisi che descrivano che cosa voglia dire essere un “buon” museo, uno meritevole di supporto pubblico e fiducia.

Inoltre, per il fatto che i musei americani sono responsabili della gestione di un capitale all'incirca tra i \$4.5 e \$6 miliardi nel governo e nel finanziamento privato, questi sono a ragione un soggetto da osservare da parte delle autorità di controllo. L'aderenza agli standard ampiamente condivisi permette ai musei di auto regolarsi, in larga misura, in un modo flessibile e appropriato che possa soddisfare la grande diversità del settore.

Infine, ma non meno importante, i musei sono osservati da vicino dagli all'incirca sessantasette mila membri dei media americani, autoproclamati guardiani dell'interesse pubblico e della vigilanza del governo. Testano costantemente se i musei siano capaci di spiegare in modo credibile le proprie azioni e giustificare al pubblico per quale motivo siano accettabili nel contesto degli standard auto riconosciuti.

#### **3.4.3.1 Alcune caratteristiche degli standard**

Gli standard rispecchiano aree di ampia intesa. Se le persone non sono giunte ad un accordo, non possono esistere gli standard, in quanto nulla è stato generalmente accordato. Ci potrebbero essere aree importanti di condotta per le quali potrebbero non esserci standard, poiché i musei tentano diversi comportamenti; si deve valutare come i proprio colleghi, il pubblico in generale, i regolatori e i media reagiscono a questi esperimenti, e aggiustano le proprie azioni di conseguenza.

Gli standard riflettono aree dove le cose effettivamente non funzionano. Le persone non scrivono gli standard in merito ad un comportamento che non si verifica. Si ponga la situazione in cui, nell'ambito di una mostra temporanea avvenga una collaborazione tra l'artista e una famosa casa di moda e che, negli spazi espositivi, sia posta una boutique. Se i profitti derivanti dalle vendite del piccolo negozio andassero completamente alla casa di moda, ci si domanderebbe se ciò fosse etico. Andrebbe contro gli standard? La risposta sarebbe no, poiché non ci sono standard che regolino una situazione di questo genere. Se nessun museo, per primo, intraprende questa sperimentazione, il problema non si pone e il più generico dubbio etico non è stato dibattuto.

Gli standard cambiano nel corso del tempo. Gli standard museali provengono dalla conoscenza tecnica e da approcci riguardanti ciò che è corretto e appropriato (etico). Sia la conoscenza tecnica sia i comportamenti evolvono con il tempo. Anche la società cambia, e gli standard dei musei evolvono all'interno di questo più ampio contesto culturale.

Gli standard provengono da un dialogo molto aperto. Per essere appropriati e credibili, gli standard devono essere creati attraverso un processo che incorpori dati da parte di persone in istituzioni che ci si aspetta si attengano agli standard e di persone che nutrono tali aspettative. Perciò è importante essere un partecipante attivo nell'attuale discussione che sfocerà in standard scritti; per essere utili, gli standard necessitano input dai professionisti di tutti i tipi di musei. Data la sempre maggiore pressione per la *accountability* pubblica, si necessitano anche dati dai membri del settore pubblico, dai *policymakers* e dai media che usano questi standard per valutare se i musei sono all'altezza delle loro aspettative.

#### **3.4.4 Come i musei possono usare gli standard?**

Il consiglio di amministrazione, lo staff e i volontari che governano e fanno funzionare i musei provengono da ambienti, culture e formazioni diverse.

Molti dei conflitti che si generano nel corso della gestione di un museo accadono in parte poiché le persone pensano di parlare tutte lo stesso linguaggio. Assicurandosi che tutte le diverse parti coinvolte nella conduzione ed amministrazione del museo comprendano gli standard museali permette il principio di un vocabolario comune.

In seguito sono indicate alcune opportunità di esporre le persone agli standard per poter costruire una cultura condivisa:

- Quando il personale è assunto, eletto dal consiglio di amministrazione o reclutato come volontari: si presenti una panoramica degli standard in sessioni di orientamento per lo staff, membri del consiglio e volontari;
- Quando il museo è coinvolto nella pianificazione: gli standard del museo dovrebbero comunicare gli obiettivi che il museo pone nel proprio processo di pianificazione. Alcuni musei ottengono un riconoscimento per l'osservazione degli standard attraverso un sistema di accreditamento, un obiettivo all'interno e di per se stesso;
- Quando il personale e il consiglio definiscono le politiche: il primo elemento che sarà valutato della condotta di un museo è se sia allineato con le politiche proprie del museo stesso. Queste, a propria volta, dovrebbero contenere tutti gli standard applicabili a livello nazionale e a livello specifico;

- Quando il museo richiede supporto: il settore nel suo complesso e i singoli musei traggono beneficio quando donatori privati, fondazioni, organizzazioni erogatrici di finanziamenti e *policymakers* comprendono ciò che rende “buono” un museo, meritevole del loro supporto;
- Quando si prende una importante decisione, e quando si prepara il piano a corredo delle comunicazioni: si sarà in grado di spiegare come le azioni del museo sono in linea con gli standard nazionali?
- Quando si valuta e si riferisce in merito alla *performance* del museo: i musei sono progressivamente chiamati a rendere conto pubblicamente per ciò che fanno, al fine di essere meritevoli del contributo pubblico. Mentre le misure più significative descrivono come il museo adempie alla sua missione, mostrare che rispetta gli standard nazionali per i musei è uno strumento influente per dimostrare al pubblico, alla stampa, ai *policymakers* e ai fondatori che si fa un uso responsabile del supporto che viene erogato.

### **3.5 Accredimento museale**

Negli Stati Uniti l'aderenza agli standard museali è volontaria. La pressione esercitata dai fondatori, dai regolatori, dalla stampa e dal settore pubblico è considerevole, ma, alla fine, i musei scelgono di seguire o di non seguire gli standard per il settore.

Tuttavia, un gruppo di musei ha dichiarato di attenersi agli standard con una modalità formalmente certificata attraverso il Programma di Accredimento dell'*American Alliance of Museums*. Nei precedenti dieci anni alla pubblicazione del libro, il numero di musei accreditati è rimasto piuttosto costante, tra 750 e 770, all'incirca il 5% dei musei negli Stati Uniti. Questi musei dovrebbero essere elogiati per il loro impegno nella pubblica responsabilità. Per il fatto di aver sottoposto le proprie attività al giudizio derivato da loro pari, “lucidano” la reputazione di tutti i musei. Hanno anche un ruolo chiave nello sviluppo degli stessi standard, essendo l'accREDITamento una prova nella quale sono esaminate importanti questioni, sono osservati gli schemi di comportamento per essere sistematicamente di successo o un insuccesso, e standard emergenti sono messi alla prova per coerenza, applicabilità e idoneità.

Il Programma di Accredimento cambia progressivamente nel tempo. Comunque, la traccia di fondo è rimasta e molto probabilmente continuerà a rimanere la stessa a partire dai primi anni Settanta.

Nel Programma i musei:

- Si sottopongono ad un intenso autoapprendimento, documentando vari aspetti delle operazioni. Questo processo include la creazione di documenti fondamentali come piani e politiche approvate dall'autorità governativa;
- Si aprono all'esaminazione svolta da un comitato composto da loro pari, che controllano l'autoapprendimento e allegano documentazione, così come visitano il museo e intervistano membri del consiglio di amministrazione, del personale e dello staff;
- Sono valutati dalla Commissione di Accreditemento, composta da professionisti museali che, volontariamente, hanno messo a disposizione il loro tempo per controllare l'autoapprendimento, la documentazione e i report di revisione dei loro pari, con il fine di determinare se il museo incontra gli standard della AAM.

In ogni caso, si verifica una pressione crescente da parte dei *policymakers* e da coloro che erogano fondi nei confronti delle organizzazioni senza scopo di lucro, musei compresi, affinché aderiscano agli standard formalizzati e ampiamente accettati e dimostrino che lo stanno proprio facendo. Posto che questa tendenza è molto probabile continui, l'accreditamento dei musei, o certificazione in qualche modo, avrà un ruolo sempre più importante del futuro. In questo contesto, è nel miglior interesse dei musei che il settore possa determinare gli standard, e i processi attraverso i quali saranno giudicati, piuttosto che dover sottostare agli standard o a requisiti per il reporting che non sono idonei alla peculiare realtà del settore.

### **3.6 Standard & Best Practices**

#### **3.6.1 Mission e obiettivi**

I musei non-profit esistono per erogare un servizio al pubblico, e un museo rende noto chi presterà servizio e come, nella sua dichiarazione di missione. Quindi, la principale domanda che dovrebbe guidare ogni valutazione di museo, che sia del pubblico, dei media, dei soggetti erogatori, degli esaminatori dell'accreditamento o altri, è se il museo stia con successo realizzando la propria missione. Dal momento che un museo ha definito la missione, ha scelto per se stesso il principale riferimento secondo il quale verrà misurato.

Le dichiarazioni di missione sono tipicamente molto ampie, e la maggior parte dei musei potrebbe raggiungere i propri obiettivi in molti modi. Ogni museo prende scelte specifiche attraverso i propri piani, principalmente il piano istituzionale. Questi piani stabiliscono finalità precise, come per esempio “aprire una nuova ala dedicata all'arte contemporanea

attuale in tre anni”, “attenersi all’accreditamento museale” o “raddoppiare il numero di scolari attraverso alcuni programmi”. Gli obiettivi del museo, come definiti nei propri piani, diventano importanti indicatori autodefiniti della capacità del museo di espletare la missione.

### **3.6.2 Caratteristiche di Eccellenza per i musei degli Stati Uniti**

I seguenti 38 punti, organizzati in sette categorie, erano originariamente abbozzati dalla Commissione per l’Accreditamento per dare una ampia visione degli standard museali nazionali. Questa panoramica è un buon punto di inizio per qualunque esamina degli standard nazionali e le *best practices*. Le dichiarazioni più specifiche si dipanano da questi punti. Ciascuna categoria viene poi discussa più nello specifico.

Il personale di AAM si è preso la libertà di tradurre le Caratteristiche da un linguaggio maggiormente formale e ufficiale, in una forma colloquiale. Questa versione, nonostante possa essere considerata fuori luogo, è altresì un modo molto umile per mostrare alle persone quanto pratiche, raggiungibili e necessari siano queste Caratteristiche.

#### **3.6.2.1 Standard relativi alla Public trust e Accountability**

Il museo è un buon gestore della proprie risorse detenute nella pubblica amministrazione. Il museo identifica le comunità alle quali presta servizio e compie scelte appropriate su come essere loro d’aiuto. Comunque, a prescindere dalle proprie comunità autodefinitesi, il museo si sforza di essere un buon “vicino di casa” nella sua area geografica di riferimento. Inoltre, si impegna ad essere inclusivo e ad offrire opportunità per una partecipazione differente.

Il museo afferma il proprio ruolo come servizio pubblico e pone l’educazione al centro di tale ruolo. L’istituzione dimostra il proprio impegno nel mettere a disposizione del pubblico accesso fisico ed intellettuale al museo e alle sue risorse. È dedito alla *accountability* pubblica ed è trasparente nella sua missione e nelle sue attività. Il museo si attiene alle leggi locali, statali e federali, ai codici e regolamenti applicabili alla sua struttura, attività e amministrazione.

In traduzione:

- *Accountability* → sii corretto, non solo legalmente, ma anche eticamente e mostra a tutti quanto corretto ed etico sei (non aspettare che gli altri ti domandino);
- *Community engagement* → fai del bene alle persone, conosci a quali persone, però, per maggiore sicurezza, sii gentile nei confronti di tutti indistintamente, specialmente se vivono molto vicino;

- *Diversità e disponibilità* → evita di clonare i membri del consiglio di amministrazione o dello staff, cerca qualcosa come le persone per le quali fai del bene, lascia che gli altri definiscano quali “giochi giocare” e quali sono le regole e quindi condividi i tuoi “giocattoli”.

### **3.6.2.2 Standard relativi alla Mission e pianificazione**

Il museo afferma il proprio ruolo di servizio pubblico e pone l’educazione al centro di tale ruolo. Il museo ha una chiara comprensione della propria missione e comunica per quale motivo esiste e chi trae beneficio come un risultato dei propri sforzi. Tutti gli aspetti delle attività del museo sono integrati e pongono l’attenzione sul raggiungimento della missione. L’autorità governativa dell’istituto e il personale pensano e agiscono in modo strategico per acquisire, sviluppare e allocare le risorse per far progredire la *mission*. L’istituto si impegna nella pubblica rendicontazione ed è chiaro rispetto alla propria missione e attività. Il museo si impegna in una pianificazione istituzionale continua e riflessiva che includa il coinvolgimento dei suoi pubblici e la comunità. Istituisce misure del successo e le utilizza per valutare e modificare le proprie attività.

In traduzione:

- *Mission* → conosci ciò che vuoi fare e perché fa la differenza per tutti, quindi mettilo per iscritto e attieniti;
- *Pianificazione* → decidi il tuo prossimo passo, quando stai decidendo cosa fare, domanda a molte persone che cosa ne pensano e mettilo per iscritto, quindi fallo. Se non ha funzionato, non rifarlo. Se ha funzionato allora fallo.

### **3.6.2.3 Standard relativi alla Leadership e struttura organizzativa**

Le strutture di governo, del personale e del volontariato e le attività migliorano efficacemente la missione del museo. L’autorità governativa, il personale e i volontari possiedono un sapere chiaro e condiviso dei propri ruoli e delle responsabilità. In più, eticamente e efficacemente adempiono le proprie responsabilità. La composizione, qualificazioni e la diversità della leadership del museo, il personale e i volontari permettono di portare a compimento la missione e gli obiettivi del museo. C’è una divisione formale delle responsabilità tra il governo e qualsiasi altro gruppo che supporti il museo, sebbene separatamente incorporata o operante all’interno del museo o della propria organizzazione madre.

In traduzione:

- *Assicurati che tutti abbiano ben presente chi debba fare cosa* → il consiglio di amministrazione conosce la propria attività di governo, il direttore conosce la propria direzione, il personale sa che sta facendo il resto e mettilo per iscritto.

#### **3.6.2.4 Standard relativi alla Gestione delle collezioni**

Il museo possiede, espone o utilizza collezioni che sono appropriate alla sua missione. Legalmente, eticamente ed efficacemente organizza, documenta, si prende cura e usa le collezioni. La ricerca relativa alle collezioni è condotta secondo appropriati standard accademici. Il museo pianifica in modo strategico i piani per l'uso e lo sviluppo delle proprie collezioni. Guidato dalla missione, il museo fornisce un libero accesso alle sue collezioni, assicurandone la loro conservazione. Il museo distribuisce il proprio spazio e usa le strutture per incontrare i bisogni delle collezioni, del pubblico e del personale. Prende misure appropriate per proteggere se stesso da rischi potenziali o perdite.

In traduzione:

- Sii a conoscenza delle “cose” che possiedi, conosci le “cose” di cui hai bisogno, conosci dove si trovano, prenditene cura, assicurati che alcuni traggano del buono da queste “cose” specialmente le persone che ritieni più importanti e i tuoi vicini.

#### **3.6.2.5 Standard relativi all'Educazione e interpretazione**

Il museo dichiara chiaramente le proprie generiche finalità educative, la filosofia e i messaggi e dimostra che le sue attività sono in linea con tali obiettivi. L'istituto comprende le caratteristiche e i bisogni dei pubblici presenti e potenziali e usa questa conoscenza per informare la sua interpretazione. Il contenuto interpretativo è basato su una ricerca appropriata. I musei che conducono ricerca fondamentale la svolgono in accordo agli standard accademici. Il museo utilizza tecniche, tecnologie e metodi in linea con i propri obiettivi educativi, contenuti, pubblici e risorse. Propone un contenuto accurato e appropriato per ciascuno dei propri pubblici. Il museo dimostra una consistente alta qualità nelle proprie attività interpretative. L'istituto ne valuta l'efficacia e utilizza i risultati per pianificare e migliorare le attività.

In traduzione:

- Conosci a chi ti stai riferendo/parlando, domanda che cosa vogliono sapere, usa un linguaggio appropriato (in immagini, o musica), assicurati che le persone capiscano e domanda se a loro piace, se la risposta è no allora cambialo.

### **3.6.2.6 Standard relativi alla Stabilità finanziaria**

Il museo legalmente, eticamente e responsabilmente acquisisce, gestisce e alloca le proprie risorse finanziarie in un modo che migliora la propria missione. Il museo opera in una modalità fiscalmente consona che promuove la sua sostenibilità finanziaria di lungo periodo.

- Metti le risorse dove si pone la tua missione, sono sufficienti? Saranno presenti anche l'anno prossimo? Conosci quando ti potrebbe servire più denaro. Conosci dove lo andrai a reperire. Non perdere i libri contabili!

### **3.6.2.7 Standard relativi alla Gestione del rischio e dei servizi**

Il museo dimostra il proprio impegno nel voler fornire al pubblico accesso intellettuale e fisico al museo e alle sue risorse. Il museo rispetta le leggi locali, statali e federali, codici e regolamenti applicabili alle proprie strutture, operazioni e amministrazione. Il museo distribuisce i propri spazi e usa le strutture per incontrare i bisogni delle collezioni, del pubblico e del personale. Assume misure appropriate per assicurare la sicurezza e la tranquillità delle persone, delle sue collezioni e/o degli oggetti e le strutture che possiede o usa. Il museo possiede un programma efficace per la cura e la manutenzione di lungo periodo dei propri spazi. È pulito, ben mantenuto e soddisfa i bisogni dei fruitori. Il museo prende misure appropriate per proteggere se stesso dal rischio potenziale e dalla perdita.

In traduzione:

- Non affollare le persone, o gli oggetti, rendi la visita sicura, mantienilo pulito (tieni sempre carta igienica nel magazzino) e se tutto dovesse andare male, conosci dove puoi trovare l'uscita di emergenza (e assicurati che sia ben segnalata) (Merritt, 2008).

## **3.7 La Gran Bretagna e l' Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom**

Lo schema di registrazione dei musei è stato fondato nel 1988. Da quel momento ha supportato i musei in Gran Bretagna per porre l'attenzione sugli standard. Nel 2004, lo schema è stato rinominato di "accreditamento" per riflettere meglio il proprio obiettivo.

Il più recente documento in merito agli standard per l'accreditamento è stato pubblicato nel 2018, in sostituzione al precedente del 2011. È stato sviluppato attraverso una estesa consultazione con il settore museale in tutta la Gran Bretagna con soci chiave e un gruppo di voci di settore che hanno offerto il loro prezioso supporto, consiglio e conoscenza. Sono stati ascoltati i musei di tutti i tipi e dimensioni, dal più piccolo gestito da volontari, ai musei

nazionali in tutto il paese. Questo fornisce una certa sicurezza che una ampia rappresentanza di punti di vista sia stata ascoltata.

Lo schema è organizzato nella forma di una collaborazione tra *Arts Council England*, il Governo Gallese, i Musei e le Gallerie di Scozia e *Northern Ireland Museums Council*. L'impegno condiviso e l'estensione del progetto permette allo schema un impatto maggiore e coesione.

Lo schema ha aperto la strada all'avanzamento degli standard museali in Gran Bretagna ed è stato usato come modello e fonte di ispirazione per schemi molto simili anche a livello internazionale.

Lo schema di accreditamento museale è lo standard di settore in Gran Bretagna per i musei e le gallerie. Comunica a tutti i soggetti che prendono parte alla vita del museo che stanno svolgendo le corrette attività per favorire il coinvolgimento tra pubblico e collezioni e conservarle per il futuro.

Lo schema di accreditamento fa questo assicurandosi che i musei gestiscano adeguatamente le proprie collezioni, si relazionino con i visitatori, e vengano amministrare correttamente.

### **3.7.1 A cosa serve lo schema di accreditamento museale?**

Ad incoraggiare tutti i musei e le gallerie a trovare uno standard condiviso per quanto riguarda:

- Come sono amministrare;
- Come gestiscono le collezioni;
- Come si relazionano con i propri fruitori.

A costruire la fiducia nelle persone in merito a come i musei gestiscono le collezioni per contro della società, e come gestiscono le risorse pubbliche.

E per rafforzare un modo condiviso ed etico di fare le cose per chiunque sia coinvolto nell'amministrazione di un museo.

L'accREDITAMENTO comprende tutti i musei, di ogni tipo e dimensione, e le gallerie e ad oggi ci sono più di 1700 musei che partecipano allo schema in tutta la Gran Bretagna.

### **3.7.2 Perché lo schema di accreditamento è importante?**

Lo schema è gestito sulla base di 30 anni di esperienza di ciò che “funziona meglio”. Soprattutto questo periodo di emergenza ha davvero dimostrato chiaramente quanto i grandi musei significano per il paese:

- I musei rappresentano il cuore della identità culturale britannica: sono luoghi di condivisione di storie, idee e connessioni;
- Le collezioni dei musei sono molto più di singoli oggetti: sono beni pubblici insostituibili. Rappresentano il patrimonio del paese e le persone si fidano dei musei per proteggerle per le prossime generazioni;
- I musei formano le comunità: sia che avvenga attraverso il radunare persone con interessi condivisi, o fornire spazi ed eventi che uniscano le comunità.

Fondamentalmente, risponde ad una semplice domanda: come si dimostra che il proprio museo è ben gestito?

### **3.7.3 Cosa l’accreditamento significa per il personale del museo e i volontari...**

L’accreditamento museale è lo standard di riferimento per un museo ben gestito.

Il premio:

- Mostra che un museo è correttamente gestito e amministrato, e altri musei lo riconoscono;
- Dimostra la professionalità di un museo, che rende più facile il ricevimento di fondi ed aiuta a dare fiducia agli enti finanziari e ai donatori;
- Significa che il museo si sta prendendo cura delle collezioni e le sta gestendo adeguatamente;
- Aiuta i musei ad incontrare i bisogni dei fruitori;
- Mostra al personale del museo che sta lavorando in linea con uno standard di settore;
- Fornisce accesso ad un supporto e consiglio professionale, inclusi mentori e al *Museum Development* in Inghilterra;
- Aiuta a mantenere i musei sui propri passi dando loro modi per formalizzare i propri piani, politiche e procedure e quindi a migliorare i servizi.

Prestare il proprio lavoro a musei correttamente gestiti aiuta il personale e i volontari a concentrarsi su ciò che davvero ha valore: la condivisione delle collezioni e delle storie con persone che le vogliono vedere e tenerle al sicuro per le generazioni future.

### **3.7.4 Cosa l'accreditamento significa per le autorità locali...**

Il riconoscimento:

- Aiuta le amministrazioni a mostrare che i propri musei incontrano i bisogni dei propri visitatori e fruitori;
- Fa vedere che i musei sono gestiti e governati correttamente;
- Può rilanciare la reputazione dei musei, ottenere fondi e dare fiducia ai donatori e ad altri sostenitori;
- Aiuta i musei a gestire giustamente le proprie collezioni, eticamente e legalmente;
- Assegna ai musei una serie di requisiti minimi che devono raggiungere, che include la rendicontazione e la gestione della prestazione/monitoraggio del progresso;
- Apre i musei a nuove opportunità, incluse opportunità per ricevere nuovi fondi e nuove collaborazioni;
- Aiuta i musei a controllare le proprie collezioni, e a valutare il potenziale rischio rispetto a queste.

L'accreditamento è significativo poiché assicura alle autorità locali che i loro musei sono in linea con lo standard nazionale, sono correttamente gestiti e intraprendono le giuste iniziative per soddisfare i bisogni dei visitatori e dei fruitori.

### **3.7.5 Cosa l'accreditamento significa per i visitatori...**

Il conferimento:

- Mostra che un museo è gestito e amministrato come si deve;
- Permette alle persone di sapere che tutto ciò che donano ad una collezione sarà accessibile al pubblico e sarà conservato eticamente;
- Mostra che un museo si prende cura delle collezioni giustamente e le mette al sicuro per il futuro;
- Aiuta i musei a comprendere quello che i propri fruitori e visitatori vogliono e a sviluppare piani per il futuro.

L'accreditamento è rilevante per i visitatori, in quanto implica che le persone hanno davvero accesso alle collezioni e alle storie, potendo osservare gli esemplari significativi per loro e sapendo che le generazioni a venire saranno in grado di fare lo stesso ([www.artscouncil.org.uk](http://www.artscouncil.org.uk)).

### **3.7.6 Adeguata *governance* e gestione interna**

Per raggiungere questo standard, il museo dovrà avere una chiara dichiarazione della propria finalità, che definisca per quale motivo esiste e per chi. Il museo deve essere una organizzazione di lungo termine, che esiste per dare beneficio al pubblico e per proteggere i suoi beni, incluse le collezioni. Deve avere una struttura costituzionale appropriata ed accettabile e una documentazione per l'organo di governo.

È necessaria una soddisfacente struttura per il governo e il management, che implica dimostrare:

al sistema di accreditamento:

- Una carta dell'organizzazione che mostri tutte le persone che lavorano all'interno del museo, inclusi i volontari e il personale retribuito, a partire dalla area di attività più esterna fino ad arrivare al corpo di governo, e le relazioni che si instaurano tra le due. Se una differente organizzazione gestisce il museo, si ha la necessità di valutare qualsiasi accordo approvato tra l'organizzazione e l'organo amministrativo;
- Chi possiede l'autorità e la responsabilità di approvare le decisioni: questo può implicare anche le decisioni che sono delegate ai dipendenti, personale o volontari;
- Accordi chiari con il proprio personale e volontari, concordando i loro ruoli e responsabilità;
- Prove che il proprio organo di governo ha accesso alla consulenza professionale museale.

### **3.7.7 Pianificazione futura e risorse necessarie per lanciare il piano**

Per raggiungere questo standard, il museo avrà bisogno di un *business plan* che riguardi la pianificazione attuale e dell'anno a venire. Il museo deve pianificare efficacemente, con un'ottica di lungo periodo, ed essere in grado di adattarsi in un contesto sempre in cambiamento. Il *business plan* dovrebbe essere approvato dal proprio organo di governo e dovrebbe:

- Includere una dichiarazione di finalità per il proprio museo;
- Essere chiaro in merito al periodo temporale che il piano copre;
- Dichiarare i traguardi chiave che si desidera raggiungere nella durata del piano;
- Spiegare come si intende raggiungere tali scopi;
- Rendere manifesto di che cosa si avrà bisogno per conseguire questi obiettivi, incluse le persone, gli strumenti e le risorse;

- Includere *budgets* per l'attuale e il prossimo anno;
- Includere la prossima rivalutazione nel piano.

Poi, il museo dovrebbe rendere pubblici i bilanci almeno per gli ultimi due esercizi, mostrando le entrate e le uscite.

### **3.7.8 Valutazione e gestione del rischio nell'organizzazione**

Per raggiungere questo standard, il museo manterrà in sicurezza tutti i locali che contengono le collezioni. Si dovrebbe godere di accordi formali in merito alla locazione per gli edifici e le aree. Questi accordi dovrebbero essere sufficienti a mantenere le collezioni esposte e immagazzinate salvaguardate e permettere una pianificazione futura efficace. I contratti dovrebbero essere a lungo termine, il che significa normalmente almeno per un periodo di 12 mesi. Inoltre si dovrebbe richiedere una consulenza in ambito della sicurezza per tutte le strutture e aree che il museo occupa. Si dovrebbe svolgere almeno ogni cinque anni, e la consulenza dovrebbe coprire:

- Accordi per il personale, i volontari e i visitatori;
- Le collezioni in deposito e le collezioni in esposizione;
- Gli edifici e le aree.

La consulenza dovrebbe essere svolta in proporzione della dimensione, scopo, vulnerabilità e valore del proprio museo e collezioni. I cambiamenti apportati dovrebbero essere mostrati o pianificati come risultato della consulenza.

Il museo deve essere in grado di rispondere efficacemente alle emergenze e alle situazioni catastrofiche. Questo implica il possesso di un piano di emergenza. Il piano dovrebbe riguardare tutti gli edifici e le aree che ospitano le collezioni e i servizi, e dovrebbe includere:

- Accordi per il personale e i volontari, i visitatori, le collezioni e le informazioni in merito alle collezioni;
- Una valutazione del rischio delle minacce;
- Come si autorizza, mantiene, comunica e valuta il proprio piano di emergenza, e come lo si condivide con il personale e i volontari, e i servizi di emergenza;
- Come il museo lavora con i servizi di emergenza, ed ogni altro rilevante piano di emergenza;

- Una lista prioritaria di ciò che si deve salvare, un documento di qualsiasi collezione di importanza prioritaria che si vorrebbe salvare per prima in una situazione di emergenza;
- Quando si dovrà rivedere il proprio piano di emergenza.

### **3.7.9 Conservare e sviluppare le collezioni**

Per raggiungere lo standard, il museo deve assumersi la responsabilità per tutte le collezioni che gestisce. L'istituto deve comunicare la dimensione delle proprie collezioni, la parte di proprietà del museo, e la parte in prestito. Se una parte significativa della collezione è in prestito, si dovranno rendere chiari gli accordi per il prestito e valutare qualsiasi rischio. Inoltre, si avrà bisogno di una politica, approvata dal corpo di governo, per lo sviluppo delle collezioni, incluse le acquisizioni e le cessioni.

La politica di aumento delle collezioni deve includere:

- La dichiarazione di intenti del museo;
- Una panoramica delle collezioni attuali;
- I temi e le priorità per il collezionismo futuro;
- I temi e le priorità per la razionalizzazione e la cessione;
- Informazioni in merito al quadro legale ed etico per l'acquisizione e la cessione degli oggetti;
- La data di prossima revisione della politica.

### **3.7.10 Detenere informazioni sulle collezioni utili e consultabili**

Per raggiungere lo standard, il museo deve seguire una politica riguardo la documentazione delle collezioni approvata dall'organo di governo. Questa politica potrebbe essere un documento separato o una dichiarazione, o potrebbe essere una parte di un più ampio piano di gestione o documentazione delle collezioni. Le procedure dello *Spectrum* primario sono essenziali per la gestione efficace delle collezioni e per renderle accessibili. Si deve mostrare che il museo segue queste procedure o possiede un piano per farlo.

Le procedure dello *Spectrum* primario sono:

- Ammissione dell'oggetto;
- Acquisizione e aggiunta;
- Locazione e controllo del movimento;
- Inventario;
- Catalogazione;

- Cessione dell'oggetto;
- Prestiti in entrata;
- Prestiti in uscita;
- Pianificazione della documentazione.

Si riterrà necessario che si mostri come si implementa le procedure dello *Spectrum* e come si intende sviluppare la documentazione della propria collezione con un piano in forma scritta, mostrando le priorità e i lassi di tempo.

Se sarà richiesto, si dovrà essere in grado di mostrare il manuale delle procedure di documentazione che dovrebbe includere istruzioni passo dopo passo per completare le procedure primarie nel proprio museo.

### **3.7.11 Cura e conservazione delle collezioni**

Per raggiungere lo standard, il museo dovrà avere una politica approvata in merito alla cura e alla conservazione delle collezioni, approvata dall'organo di governo. Dovrebbe mostrare come le attività di cura e conservazione del proprio museo sono collegate alla dichiarazione del principale intento. Dovrebbe incontrare impegni etici e requisiti legali. Questo tipo di politica potrebbe essere una dichiarazione di cura e conservazione a parte, o potrebbe essere inserita all'interno di un quadro più ampio di gestione delle collezioni, un piano di cura e conservazione, o presente nel proprio *business plan*.

Il museo deve avere un piano al quale attenersi e, dove possibile, migliorare l'attività di cura e conservazione delle collezioni. Questo piano può essere indipendente rispetto alla pianificazione per la cura e la conservazione, parte di un quadro generico di gestione delle collezioni, o nel proprio *business plan*.

### **3.7.12 Accessibilità al pubblico**

Per raggiungere lo standard, il museo dovrà avere una politica di accesso approvata dall'organo di governo. Dovrebbe riferire in merito a come il pubblico può vedere, utilizzare e approcciarsi alla collezione, ottenere accesso agli edifici e alle aree del museo, e come si condividono le informazioni sulla collezione con le persone.

Questo dovrebbe includere:

- L'utilizzo di una gamma di metodi interpretativi per esporre le collezioni;
- Rendere possibile l'accesso pubblico alle collezioni, edifici ed aree, e informazioni connesse;

- La data in cui la politica sarà revisionata.

Il proprio museo deve avere dei piani ai quali attenersi, e dove possibile migliorare:

- L'accesso fisico, sensoriale e intellettuale alle collezioni;
- Informazioni in merito alle collezioni;
- Accesso alle strutture che ospitano le collezioni.

Questo si potrebbe trovare in un separato piano di accesso, o inserito nel *business plan* o in un piano di sviluppo del pubblico.

### **3.7.13 Comprendere e ampliare i propri pubblici**

Per raggiungere lo standard, il museo dovrà comprendere chi fruisce del museo e chi no. Il museo deve essere in grado di identificare i fruitori del museo e delle collezioni. Si dovrebbe anche essere in grado di definire chi non ne fa uso. Si dovrebbe trovare alcuni modi per raccogliere queste informazioni, così come aver scoperto i bisogni dei pubblici e le aspettative nei confronti del proprio museo. Il museo dovrebbe utilizzare i dati provenienti dai fruitori per fornire informazioni allo sviluppo del museo e ai propri programmi.

Si avrà necessità di un piano per sviluppare la portata dei visitatori. Si dovrebbero ricercare le persone che fruiscono e che non fruiscono del museo e come poter fornire un'esperienza che soddisfi le aspettative. Questo potrebbe far parte di una politica di ampliamento del pubblico a parte, o nel proprio *business plan*.

### **3.7.14 Relazioni con i visitatori e miglioramento dell'esperienza**

Per raggiungere lo standard, il museo dovrà erogare stimolanti attività di apprendimento e scoperta, incluse le esposizioni e i programmi basati sulle proprie collezioni. Si dovrebbero avere una serie di modi in cui le persone possano imparare. Questo dovrebbe aiutare una ampia gamma di persone ad accedere al museo e alle collezioni, ricordano che si avrà la necessità di approcci diversi per relazionarsi con gruppi altrettanto diversi. Si dovrebbero spronare le persone a visitare le collezioni e a consultare le informazioni delle collezioni attraverso la promozione delle proprie attività. Si dovranno fornire le informazioni di cui il pubblico avrà bisogno per vivere la migliore esperienza possibile nella visita al museo, o

scoprire di più sulle collezioni e sui servizi usando una varietà di strumenti mediatici appropriati (Arts Council UK, 2018).

### **3.8 Osservazioni organiche**

Avendo affrontato il contenuto dei più importanti documenti, a livello internazionale, che hanno gettato le basi in materia di standard e accreditamento museale, la scrittrice desidera svolgere una lettura organica di tali fonti, con il principale obiettivo di sottolineare le analogie e le differenze presenti nei tre.

In primo luogo, i documenti sembrerebbero interessarsi progressivamente sempre di più alla questione dell'apertura al pubblico. Infatti, da questo punto di vista, lo Schema di Accreditamento inglese appare il più innovativo: più standard citati fanno riferimento all'importanza per il museo di sviluppare relazioni con il pubblico, cercando di conoscerne i bisogni e le aspettative per poter, di conseguenza, migliorare la qualità dell'esperienza di visita. Si ricorda che la prima formulazione del documento è avvenuta alla fine degli Novanta, identificati all'inizio di questa trattazione come il periodo storico durante il quale dovrebbe essere iniziato il processo di rinnovamento da una visione maggiormente verso l'interno, addirittura autoreferenziale, del museo, ad una panoramica più rivolta all'esterno dell'organizzazione. Da qui, l'interesse sempre crescente per l'importanza dei pubblici.

Tuttavia, l'Accreditamento inglese è solo la tappa più recente di tale progresso, ma si può sostenere che questi documenti si configurino, secondo un ordine cronologico, come l'uno la prosecuzione e il perfezionamento di quello precedente, tendendo alla nuova frontiera del *public engagement*.

La struttura dei tre documenti rimane la medesima, ovvero si parte con il definire attraverso categorie gli standard, intesi come livelli minimi e/o soglie minime, per poi completarli fornendo una serie di linee guida a supporto del miglioramento delle prestazioni. Tuttavia, le finalità di tali standard sono declinate in modi diversi. Infatti, il Codice etico dell'ICOM, applicando il concetto di standard alla deontologia museale, inserisce il "livello minimo" nell'ambito delle pratiche professionali che, ad ogni livello del governo dell'istituto, permettono al museo di essere un'organizzazione viva: dal direttore o responsabile, ai volontari delle associazioni culturali territoriali. Così, si vuole far comprendere che la qualità del lavoro svolto, qualsiasi sia l'importanza di chi lo svolge, è un elemento fondamentale che concorre alla qualità complessiva del servizio pubblico svolto dal museo, tanto quanto la capacità di reperire risorse.

Poi, i *National Standards* statunitensi inseriscono lo standard nel quadro più ampio di una politica di eccellenza, applicata al settore museale: si spronano i musei a diventare “il meglio che possono essere”. Attraverso i 38 punti che compongono il documento, non a caso definiti come “caratteristiche d’eccellenza”, si mira a creare musei meritevoli di ricevere le risorse che vengono distribuite dalla pubblica amministrazione.

Lo Schema inglese propone di utilizzare in modo strumentale gli standard imposti, ovvero il raggiungimento dei nove livelli minimi comporta l’accreditamento del museo. Da una parte, i musei che li conseguono sono definiti “buoni” musei, godendo di tre caratteristiche principali: una corretta amministrazione, una adeguata gestione delle collezioni e una forte spinta a relazionarsi ed aprirsi ai pubblici. Dall’altra, il museo accreditato entra a far parte di un network nazionale che promuove la collaborazione con le organizzazioni che ne fanno parte.

**Tabella 1 - Standard comuni e linee guida operative**

<b>Standard comuni</b>	<b>Codice etico ICOM</b>	<b>National Standards &amp; Best Practices</b>	<b>Accreditation Scheme</b>
Etica professionale	Responsabilità intellettuale e scientifica dei professionisti museali; osservanza della legislazione internazionale in materia di beni culturali	È presente non sotto forma di standard, ma come pamphlet allegato	NO
Statuto	Documento ufficiale scritto che dichiara la <i>mission</i> e la natura permanente di organizzazione senza scopo di lucro	Dichiarazione del motivo d’esistenza dell’istituto e identificazione dei beneficiari delle sue attività	Adeguata dichiarazione della propria finalità e per quale motivo e per chi le attività sono svolte
Struttura di governo	Identificazione del ruolo di ogni singolo all’interno della composizione di governo; descrizione delle conoscenze e competenze richieste per avere un personale qualificato per migliorare la <i>mission</i>	Definizione dell’autorità e della responsabilità formale dell’organo di governo; una struttura di governo chiara per favorire il miglioramento della <i>mission</i> ; sapere chiaro e condiviso dei ruoli e delle responsabilità di ogni	Identificazione di chi possiede autorità; carta dell’organizzazione che mostri tutto il personale

		soggetto	
Pianificazione	Definizione degli obiettivi, delle politiche del museo e delle risorse sufficienti per lo sviluppo delle attività (annessione di politiche in merito alle fonti di entrata)	Agire in modo strategico per acquisire, sviluppare e allocare risorse per progresso della <i>mission</i> ; pianificazione che coinvolga pubblico e comunità di riferimento	Formulazione di un <i>business plan</i> , per l'anno corrente e l'anno futuro, in un'ottica di lungo periodo; obiettivi a lungo termine e come si intende raggiungerli ( <i>budgets</i> )
Gestione collezioni	Il museo propone esposizioni coerenti con la propria finalità; politiche di acquisizione, alienazione delle collezioni, valore del patrimonio come testimonianze primarie	Obiettivo di una gestione etica ed efficace, dello sviluppo di una documentazione per una maggiore accessibilità alle collezioni	Assunzione di responsabilità per la gestione delle collezioni di proprietà del museo e di quelle in prestito; politica di acquisizione e cessione; politica di documentazione e di cura e conservazione delle collezioni
Gestione del rischio	Sviluppo di misure di sicurezza e protezione	Definizione di misure appropriate per la sicurezza e la tranquillità delle persone e collezioni permanenti e immagazzinate; programma per cura e manutenzione delle collezioni; protezione dal rischio potenziale e da perdita	Stipula di accordi formali per mantenere le collezioni esposte e immagazzinate salvaguardate; contratti a lungo termine per sicurezza degli edifici e delle aree; come il pubblico può vedere, utilizzare e avvicinarsi alle collezioni e ottenere accesso agli edifici
Accessibilità	Accessibilità fisica e cognitiva (Es: no barriere architettoniche)	Accessibilità fisica e cognitiva + <i>accountability</i> (amministrazione trasparente verso stakeholders)	Accessibilità fisica e cognitiva + <i>accountability</i> (amministrazione trasparente verso stakeholders)
Public engagement	NO	NO	Comprendere e ampliare i pubblici; conoscere chi fruisce e chi no; scoprire i bisogni dei pubblici; usare i dati provenienti dai fruitori per sviluppare e

			migliorare l'esperienza; proporre stimolanti attività di apprendimento e scoperta; uso di diversi approcci per gruppi diversi; informazioni per la migliore esperienza possibile
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 4 Le principali tappe del dibattito in Italia

### 4.1 Documenti e strumenti

#### 4.1.1 Un difficile percorso di innovazione

In Italia, solo a partire dagli anni Novanta, con circa un decennio di ritardo rispetto agli altri paesi sviluppati, è stata avviata una serie di manovre per rispondere alle nuove e crescenti esigenze di miglioramento e modernizzazione dell'amministrazione pubblica. L'introduzione di principi legati al *New Public Management*, con ritmi del tutto nuovi per la pubblica amministrazione italiana, ha rappresentato un momento di forte rottura con il passato, dovuto all'allontanamento dello Stato dalla gestione di alcuni grandi servizi e alla nascita di enti di regolazione indipendenti dall'esecutivo, portando a ridisegnare il completo assetto organizzativo degli apparati pubblici.

Uno degli elementi di maggiore innovazione è stato l'introduzione del principio di sussidiarietà, espresso dalla L. 15 marzo 1997, n. 59<sup>8</sup>. Nota anche come Bassanini 1, questa legge favorisce il decentramento delle competenze amministrative e favore del sistema delle autonomie territoriali. Secondo il principio della sussidiarietà, tali competenza, attribuite all'entità territoriale amministrativa più vicina ai cittadini (il Comune), nell'ipotesi in cui il primo non riesca a curare gli interessi ad esso affidati.

L'ottimismo legato all'introduzione di nuove norme e principi ha lasciato il posto ad un certo scetticismo sulla capacità delle pubbliche amministrazioni italiane di rendere effettivamente concreta i cambiamenti necessari. L'innovazione giuridica non si è tradotta in innovazione gestionale, e l'effettiva implementazione dei nuovi principi di ordinamento e organizzazione dell'assetto statale ha fatto registrare un *gap*. Il processo di riforme è sembrato lontano

---

<sup>8</sup> Delega del Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa.

dall'essere compiuto e il settore pubblico risulta ancora caratterizzato da interventi parziali e incongruenza, distante da un modello istituzionale e amministrativo davvero coerente.

Di riflesso, la cultura dominante dei musei pubblici ha portato con sé i problemi riscontrati nelle pubbliche amministrazioni: una scarsa attenzione al servizio e al cliente, scarso orientamento all'innovazione, una rigidità dovuta al rispetto di regole e procedure che nel tempo hanno sostituito valori e obiettivi, ma anche il ritardo con il *New Public Management* ha influenzato la gestione del patrimonio culturale, coinvolgendo con i suoi principi i musei solo dopo la metà degli anni Novanta. Per i musei statali il processo di riforma è stato prima avviato sul piano normativo e ha riguardato:

- Previsione di soprintendenze “autonome” o “speciali”, il cui progetto pilota è stato l'istituzione della Soprintendenza autonoma di Pompei, dotata di autonomia scientifica, organizzativa, amministrativa e finanziaria (escluse le spese per il personale). Tale modello ha ispirato l'attribuzione di autonomia alle “soprintendenze speciali” per i “Poli museali” di Venezia, Roma, Firenze e Napoli;
- Decentramento verso gli enti locali, oggetto di una serie di normative quali il D.Lgs. 31 marzo 1998, n. 112, conferendo funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59. Riprendendo i principi espressi nella legge del 1997, il decreto legislativo del 1998 ha dato avvio al dibattito relativo al ruolo degli enti territoriali nel settore culturale;
- Costituzione di fondazioni, associazioni e società partecipate dal Ministero;
- Esternalizzazione ai privati: la famosa legge Ronchey ha previsto la possibilità di affidare ad imprese la gestione dei servizi aggiuntivi al pubblico, dietro il pagamento di un canone di concessione (Nacci, 2014).

## **4.2 Standard per i musei italiani**

*A cura del gruppo di lavoro promosso dalla Conferenza delle Regioni d'intesa con ANCI (Associazione Nazionale dei Comuni d'Italia), UPI (Unione delle Province Italiane) e con la partecipazione del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, ICOM e ANMLI (Associazione Nazionale Musei Locali e Istituzionali)*

### **4.2.1 Gli standard museali dalla normativa regionale a quella statale**

In Italia il termine standard ha iniziato a fare la sua prima comparsa negli anni Ottanta nella normativa regionale. In questo contesto appare riferito all'esistenza di requisiti minimi come condizione d'accesso a finanziamenti e altre forme di sostegno o di riconoscimento. Peraltro

la normativa di qualche regione già nei primi anni Settanta prevedeva “standard” organizzativi minimi obbligatori, pur non utilizzando il termine specifico.

A questi precedenti è seguita la presenza del termine nella normativa statale sui beni e servizi culturali, in particolare con il D. Lgs. 112/98 che, all’art. 150, co. 6 prevede infatti che proprio il Ministro per i beni culturali e ambientali definisca “i criteri tecnico-scientifici e gli standard minimi da osservare nell’esercizio delle attività trasferite, in modo da garantire un adeguato livello di fruizione collettiva dei beni, la sicurezza e la prevenzione dei rischi”.

La definizione di standard, in questa norma, appare in sostanza una misura di salvaguardia del patrimonio statale e della sua fruizione pubblica. La norma lascia intendere che il legislatore presuppone che lo Stato osservi già, per i musei ed i beni finora direttamente gestiti, accettabili standard di qualità e che, pertanto, occorra assicurarsi, al momento della cessione ad enti locali, che le amministrazioni riceventi si impegnino a garantire livelli qualitativi di gestione non peggiori di quelli già esistenti.

Per quanto nel D. Lgs. 112/98 l’applicazione degli standard coinvolga solo i musei e i beni culturali la cui gestione sia trasferita dallo Stato alle Regioni e agli enti locali, è sembrato che dalla norma nascesse l’opportunità di individuare criteri e standard validi in via assai più generale, applicabili in termini espliciti sia ai musei e beni culturali che resteranno in gestione allo Stato, sia a quelli già in possesso e nella responsabilità di gestione degli enti locali.

#### **4.2.2 Il Gruppo di lavoro**

Il gruppo di lavoro sugli standard museali, costituito con atto della Regione Piemonte per conto della Conferenza delle Regioni, ha tenuto a partire dal 12 marzo 1999 una serie di incontri a cui sono stati invitati il Comitato Italiano dell’ICOM e l’ANMLI.

Il dibattito ha portato in primo luogo a prendere a riferimento, come definizione riconosciuta di museo, quella adottata dall’ICOM.

Tale definizione è apparsa funzionale in quanto rispondente all’esigenza di:

- Poter articolare gli standard in base ad ambiti funzionali della vita dei musei e non sulla base di criteri tipologici;
- Considerare gli standard applicabili ad istituti museali di varia appartenenza giuridica.

Poi è stato reso chiaro che:

- L’adozione di standard in termini di “vincoli di gestione”, ovvero di definizione di requisiti minimi deve favorire la definizione di un preciso quadro di obiettivi programmatici, da assumere con capacità di auto diagnosi e quindi piena

consapevolezza, così da orientare l'attuazione di un efficace piano di sviluppo, con tempi, risorse e risultati controllabili;

- In Italia è particolarmente importante la peculiare connessione tra il museo come istituto (per il “deposito” organizzato della memoria, la sua analisi e la sua presentazione a fini educativi) ed il territorio come “museo diffuso”, che può essere goduto e rispettato soltanto se trova nel museo-istituto una sede idonea di interpretazione e comunicazione dei propri valori.

#### **4.2.3 Gli ambiti di riferimento per la definizione degli standard**

Il primo passo è stato dunque di pervenire alla individuazione degli ambiti funzionali (e relative sotto-articolazioni) che, in via ottimale, dovrebbero essere presi in considerazione per valutare e re-indirizzare l'attività di un museo o di una raccolta.

Questo implica che le politiche di sviluppo del museo andrebbero create con un puntuale riferimento agli standard di gestione e pervenendo, pertanto, alla definizione di un adeguato rapporto fra:

- Identità del museo: natura e storia delle collezioni, know-how caratteristico, ecc;
- Prestazioni attese: risultati programmati, metodi e tempi di lavoro, servizi al pubblico, la ricerca, ecc;
- Vincoli normativi: assetti istituzionali, norme giuridiche e procedure contabili, ecc;
- Risorse assegnate: umane, finanziarie, logistiche, ecc;
- Le politiche di sviluppo, incluso il raggiungimento o il miglioramento di buoni livelli di prestazione, sia nell'organizzazione interna, sia nei servizi al pubblico;
- Mediante un adeguato confronto tra amministrazione competente e direzione del museo.

In questo contesto è indispensabile individuare il giusto punto di equilibrio tra gli standard di dotazione, intesi come le risorse minime assicurate ai musei da parte degli enti di appartenenza e/o di riferimento, e gli standard di prestazione, quali risultati minimi attesi da parte degli istituti museali.

Gli ambiti di riferimento per l'adozione degli standard sono stati attinti dal Codice deontologico dell'ICOM e cioè: status giuridico, finanze, strutture, personale, gestione delle collezioni, rapporti con il pubblico e relativi servizi, rapporti con il territorio.

Il confronto nel Gruppo ha confermato che l'individuazione di requisiti minimi dovrà tenere conto, per ciascun ambito, delle dimensioni e delle responsabilità dei singoli musei e che sarà necessario giungere a una loro diversa e specifica definizione nella normativa avente rilevanza nazionale, regionale e locale e all'interno degli atti costitutivi, statuti, regolamenti e negli altri documenti destinati ad individuare l'ordinamento e l'attività dei musei.

Nella prospettiva di definire un indirizzo nazionale la definizione di standard di eccellenza, per quanto non esclusa in prospettiva (anzi già presente in qualche normativa regionale), il lavoro si sarebbe svolto in una seconda fase.

Il confronto ha soprattutto portato alla ricerca di una visione di standard che tenesse in massimo conto la realtà storica dei musei del nostro paese, il quadro istituzionale, attuale e futuro, le non insignificanti differenze territoriali esistenti.

#### **4.2.4 Status giuridico**

Come principio generale per la definizione formale di status giuridico dei musei è stata accolta l'obbligatorietà di disporre di uno statuto e/o di un regolamento scritto che, oltre all'atto costitutivo, e in aderenza alla definizione generale di museo comprenda chiare indicazioni circa:

- Missione/scopi/finalità del museo;
- Forme di governo e di gestione;
- Struttura finanziarie e gestione contabile;
- Personale;
- Patrimonio;
- Principi generali inerenti la gestione delle collezioni;
- Principi generali inerenti l'erogazione di servizi al pubblico;
- Raccolta dei dati sull'attività e la gestione del museo, ai fini della loro pubblicazione.

È sottolineata anche l'importanza di individuare con precisione le responsabilità per l'adozione degli statuti e dei regolamenti, distinguendo le competenze fra enti di pertinenza o di riferimento ed istituti museali.

#### **4.2.5 Finanze**

Gli elementi qualificanti sul piano finanziario sono:

- Una dotazione/disponibilità adeguata alle dimensioni e caratteristiche del museo, da definirsi attraverso un processo di attenta analisi del rapporto fra dotazione e prestazione, considerando i relativi standard;

- La conformità delle norme, di carattere finanziario e contabile, alla normativa pubblica e privata.

La progressiva adozione di documenti finanziari in grado di evidenziare le diverse fonti di entrata e i costi dovranno essere ripartiti almeno tra spese per il personale, per l'incremento e la gestione delle collezioni e per la ricerca, per i servizi al pubblico e le attività culturali, per il funzionamento e la gestione amministrativa. Tale documentazione dovrà consentire di svolgere una chiara valutazione in merito all'adeguatezza delle dotazioni di ciascun museo e ad una confrontabilità dei bilanci di musei diversi anche per appartenenza giuridica.

#### **4.2.6 Personale**

Il principio generale assunto prevede che il personale sia in quantità sufficiente e abbia un'adeguata qualificazione in relazione:

- Alle dimensioni del museo;
- Alle caratteristiche delle collezioni;
- Alle responsabilità e funzioni del museo stesso.

Una piena applicazione di questo principio comporta una definizione concordata circa lo status giuridico del personale, i relativi profili professionali e le responsabilità connesse ai diversi ruoli, i requisiti di accesso, la formazione e l'aggiornamento degli addetti alle varie funzioni ai diversi livelli di inquadramento, le metodologie per l'individuazione degli organici, le forme di contratto, ecc. si tratta di una materia che da tempo richiede una definizione e che costituisce certamente un aspetto cruciale nell'individuazione degli standard, di dotazione e di prestazione, del museo e di sistema.

#### **4.2.7 Sicurezza**

L'attuazione del principio secondo cui deve essere garantita la sicurezza delle persone, dei beni (le collezioni, gli arredi, gli strumenti, ecc.), delle strutture, comporta l'individuazione di standard relativi agli spazi e ai locali adibiti a funzioni museali, agli impianti, al personale, alla sua adeguatezza, qualificazione e organizzazione, alle norme di comportamento del pubblico, ecc. e si collega profondamente con altri ambiti.

#### **4.2.8 Gestione delle collezioni**

Per la definizione di principi e criteri da osservare nella gestione delle collezioni si è ritenuto opportuno procedere a una suddivisione della materia nei seguenti sotto ambiti:

- Acquisizione;

- Prevenzione;
- Conservazione;
- Ricerca e studio;
- Documentazione;
- Comunicazione;
- Esposizione

Delle collezioni, dedicando a ciascuno di questi punti una riflessione particolare: dalle modalità di definizione e pubblicizzazione delle politiche di acquisizione, agli standard minimi di registrazione e documentazione delle opere (inventario, documentazione fotografica, catalogazione, ecc.), ai metodi e alle condizioni di conservazione, alle procedure di restauro, agli impegni per la comunicazione scientifica e alla ricerca, ai criteri di esposizione delle collezioni.

#### **4.2.9 Rapporti con il pubblico e relativi servizi**

L'identificazione di livelli minimi di servizio, che si considera necessario garantire al pubblico, prende le mosse dalla necessità di porre alla loro base una conoscenza dei diversi segmenti in cui si articola il pubblico del museo ed un orientamento nei suoi confronti.

Al pubblico devono essere garantiti livelli minimi di servizio circa:

- L'accesso agli spazi espositivi (modalità di apertura e assistenza all'ingresso ed al percorso di visita);
- La consultazione, a predefinite condizioni, di depositi e archivi;
- L'accesso ai servizi e, specificatamente alle attività scientifiche e culturali realizzate dal museo;
- Facilità di accesso all'informazione per la migliore fruizione dei servizi.

Una particolare attenzione deve essere riservata per garantire la piena accessibilità del museo a tutte le categorie di utenti, rimuovendo gli ostacoli di ogni genere che possono impedirne o limitarne la fruizione a tutti i livelli.

Nell'ambito dei servizi al pubblico è stato stabilito di dedicare una particolare attenzione ai servizi e alle attività educative e alle mostre e attività speciali, al fine di favorire l'individuazione di specifici standard in questi ambiti.

#### **4.2.10 Rapporti con il territorio**

La particolare natura del patrimonio storico italiano e l'esperienza sviluppata in particolare in alcune realtà regionali, nelle quali, l'esigenza della formazione di sistemi museali è emersa con rilievo, rendono cruciale la definizione di standard relativi al rapporto che il museo stabilisce con il territorio.

Si tratta di standard che derivano dall'assunzione nella missione del museo (o del sistema museale) di compiti che investono e/o si intrecciano con il territorio di appartenenza, dando luogo a particolari modalità di gestione e organizzazione del museo eventualmente nell'ambito di un sistema.

L'individuazione della forma di rapporto tra museo e territorio costituisce in ogni caso un elemento essenziale nella definizione delle sue caratteristiche e responsabilità.

#### **4.3 Dai principi generali agli standard**

A partire da questi principi di riferimento, molto simili a quelli posti a fondamento del Codice deontologico dell'ICOM per i musei, sarebbe stato necessario e avrebbe costituito la successiva fase di lavoro del gruppo, operare una traduzione in standard veri e propri, affinché potessero essere recepiti a diversi livelli e con modalità specifiche in una normativa di carattere generale e avente valore su scala nazionale, nella legislazione e pianificazione regionale, negli statuti e/o nei regolamenti museali.

In particolare, attraverso la pubblicazione del documento del 1999 si propone di:

- Fornire una riflessione di base per il confronto fra il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e gli enti territoriali, in vista della piena applicazione dell'articolo 150 del D. Lgs. 112/98;
- Pervenire alla definizione di un atto generale di indirizzo;
- Favorire il recepimento dei principi qui espressi nella legislazione regionale, la loro articolazione nei piani programmatici e l'applicazione negli statuti e nei regolamenti dei musei italiani.

A questo lavoro avrebbe dovuto attendere un numero sempre maggiore di persone in rappresentanza dei diversi soggetti interessati, perché la definizione finale degli standard emerga considerando l'insieme di punti di vista, nel confronto e dalla dialettica fra esigenze e volontà anch'esse diverse (Gruppo di lavoro promosso dalla Conferenza della Regioni, 1999).

#### **4.4 Alcuni commenti al documento**

Dall'esame del documento del settembre 1999, i limiti, alla prova dei fatti, sono assai più modesti dei suoi aspetti positivi.

Una parte di questi limiti deriva dalla natura stessa del testo: nato come documento di lavoro, ad esso non può essere rimproverato di non aver definito degli standard veri e propri. Il documento si proponeva di stabilire in primo luogo dei principi, delle linee guida, dei requisiti essenziali, condivisi e accettati da tutti i soggetti istituzionali interessati, delineando inoltre un metodo per giungere alla individuazione di veri e propri standard concretamente applicabili. Da un parte, esso può risultare scontato; dall'altra, risulta fortemente innovativo e in primo luogo per la visione di museo a cui dà forma.

Il documento, nel prendere a riferimento una definizione di museo, quella dell'ICOM, che lo considera un'istituzione, sviluppa una visione che pone implicitamente, ma senza esitazioni, al centro degli obiettivi del museo, come degli enti che hanno a vario titolo responsabilità nei suoi confronti, la questione della qualità.

Infine, questo documento è strutturato in forma tale da riconoscere al museo la pienezza delle condizioni necessarie alla sua esistenza, un ordinamento scritto, strutture, risorse umane e finanziarie, la garanzia di sicurezza e integrità per i beni e le persone, e che individua contemporaneamente l'insieme delle funzioni atte a dar copro alle sue finalità, dando pari dignità alla gestione e cura delle collezioni e ai servizi al pubblico.

Il documento accoglie e interpreta così una concezione di museo in realtà assai diffusa nel nostro paese; una visione presente in molte legislazioni regionali.

L'elemento cardine del documento è l'obbligo di dotare i musei di statuti o regolamenti che ne certifichino, nell'articolazione di finalità e funzioni, dell'organizzazione e delle modalità di funzionamento, la natura di "istituto", indipendentemente dallo status specifico. Non è un obbligo puramente formale, assegnando a statuti e regolamenti il ruolo sostanziale di atto costitutivo e di garanzia dei diritti e dei doveri del museo. L'obbligo deve poi trovare attuazione attraverso la responsabile scelta degli organi di governo dei musei, degli enti responsabili e l'azione di impulso e vigilanza da parte degli enti regionali, nell'ambito di previsioni legislative che devono accogliere questo requisito come il primo e più importante fra gli standard museali.

La visione di museo proposta dal documento del 1999 ha infine un'altra potenziale valenza: integra e per certi versi deve sostituire la definizione, povera e incompleta, di museo come "struttura" nella legislazione statale (Testo Unico per i Beni Culturali, art. 92, co. 2). Se a questa definizione va riconosciuto il merito di aver superato l'identificazione del museo con la collezione, non si può non individuarne i limiti, primo fra tutti l'assenza di una esplicita

indicazione delle finalità cui devono accordarsi le funzioni di “conservazione, valorizzazione e pubblica fruizione dei beni”, indicate come elementi identificativi del museo stesso (Jalla, 2001).

#### **4.5 Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei**

*(D. Lgs. n. 112/98 art. 150, comma 6)*

L’attesa degli standard museali non è stata particolarmente lunga, soprattutto se confrontata con i tempi di altre speranze e bisogni dei musei, e non solo. Poco più di tre anni: quelli passati tra la comparsa dell’idea nel D.Lgs. 112, che risale al marzo 1998, e la loro adozione formale, avvenuta nel maggio 2001, con l’approvazione dell’ “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei”. È stata anche un’attesa attiva, partecipata, ricca di momenti di confronto e discussione, soprattutto a partire dal documento “Standard per i musei italiani” del settembre 1999, la cui circolazione ha ulteriormente esteso l’attenzione degli operatori del settore sul loro potenziale significato (Jalla, 2001).

##### **4.5.1 Introduzione all’Atto**

Per ragioni solidamente fondate nella storia dell’Italia e in particolare nelle sue vicende politiche e dinastiche preunitarie, la conservazione e la fruizione delle collezioni e raccolte dei musei sono state nel tempo regolate da una serie di leggi e norme più generalmente riferite al patrimonio artistico nella sua totalità, considerando la vasta diffusione di beni sul territorio. Perciò sono state rare le attenzioni rivolte al museo, quale istituto basato in un edificio ospitante “cose” da conservare ed esporre, e come tale dotato di requisiti irrinunciabili.

L’origine dei più famosi musei italiani ha fatto sì che nella cura delle collezioni e raccolte si consolidassero professionalità, conoscenze e pratiche, poi trasposte nella gestione dei musei secondo le leggi e regolamenti postunitari, tali da garantire continuità nella conservazione e salvaguardia del patrimonio. Le istanze della conservazione e della salvaguardia avevano trovato espressione culturale e giuridica in documenti e atti di grande importanza, aventi come capostipite ideale la Lettera a Leone X di Raffaello, con la quale l’artista e primo

“soprintendente alle antichità” pregava di porre fine al saccheggio delle reliquie della Roma antica.

Per queste ragioni storiche, i musei italiani in maggioranza sono rimasti o si sono installati in edifici d'epoca, come regge, palazzi civici e nobiliari, ville, complessi ecclesiastici: saldamente inseriti nel “sistema” dei beni culturali tanto civili quanto religiosi dei centri maggiori e minori del Paese, ma al tempo stesso assimilati a questo fino alla carenza, se non mancanza addirittura, di identità autonoma. È manifesto a partire dalla terminologia con la quale spesso il legislatore ha deciso di chiamarli, ovvero “istituti d'antichità e d'arte” piuttosto che “musei”, essendo evidentemente i secondi un sottoinsieme dei primi.

Grazie alla progressivamente più attiva partecipazione dell'Italia al dibattito internazionale sul ruolo dei musei, si è profilata l'esigenza di una precisazione della *mission*, orientandola verso il visitatore, così da affinare ulteriormente l'interpretazione del museo come pubblico servizio.

Inoltre, negli ultimi anni Novanta, la rilevazione sia empirica sia sistematica dell'ingente indotto economico generato dalla presenza dei “beni culturali”, tra cui il museo primeggia, ha suscitato l'interesse di professionalità quali gli economisti, i commercialisti, fino a quel momento poco attratti dall'universo dei musei, ad oggi impegnate nell'analisi dei loro aspetti gestionali, economici e finanziari.

In generale, questo è il quadro culturale per le tematiche museali in cui è venuto a collocarsi il D. Lgs. 112/1998, e in particolare l'art. 150, con il titolo “La gestione” (di musei o altri beni culturali). Al primo comma, si prevede l'individuazione di “musei o altri beni culturali statali la cui gestione rimane allo Stato e quelli per i quali essa è trasferita, secondo il principio della sussidiarietà, alle regioni, alle province o ai comuni”.

Con tale premessa, il lavoro che si presenta trova fondamento giuridico e ragion d'essere nel primo punto del co. 6 del più volte citato art. 150, che recita: “con proprio decreto il Ministro per i beni culturali e ambientali definisce i criteri tecnico-scientifici e gli standard minimi da osservare nell'esercizio delle attività trasferite, in modo da garantire un adeguato livello di fruizione collettiva dei beni, la loro sicurezza e la prevenzione da rischi”. Si noterà che, il termine “standard”, comparso in precedenza in ambito di legislazione regionale, viene introdotto per la prima volta in un atto legislativo dello Stato italiano. Ad esso si annette il significato primario di unità di misura “prescelta da un'autorità, da una consuetudine o per unanime consenso”, cui si rapportano significati quali modello, esempio, campione, criterio, norma, principio, parametro, livello. L'interpretazione come “standard minimi” li trasponeva da un piano meramente funzionale, nel quale sarebbe stata appropriata una traduzione come

parametri, requisiti, al piano metodologico in cui assumevano il ruolo di indicatori di qualità, configurando un sistema di criteri e regole per definire i requisiti minimi necessari all'esistenza del museo e al suo funzionamento. Si trattava di un'opportunità per mettere a punto una "cultura della gestione" per il sistema dei musei italiani, implicita nella prassi, ma di rado proposta in forma esplicita .

Dotarsi di uno strumento culturale e normativo di tale portata avrebbe significato colmare l'obiettivo divario che separa i musei italiani dai musei d'Europa e del resto del mondo, la cui identità trova espressione in statuti e atti fondanti, carte dei principi, dichiarazioni di missione, documenti gestionali e linee guida per le principali attività appartenenti alla sfera d'azione, che, anche sollecitando nel museo un processo costante di automonitoraggio, ne indirizzano i processi di adeguamento, sviluppo e miglioramento.

Una ulteriore conseguenza positiva, raggiungibile in prospettiva, dovrà essere un'attuale ed esaustiva definizione del museo, cui si è guardato e si guarda da angolazioni diverse, con la conseguenza di proporre interpretazioni a loro volta diversificate nella sostanza e nell'immagine.

Nello sviluppo delle indicazioni del Ministro si convenne che criteri e standard fossero elaborati e fissati in modo da risultare applicabili e utili non solo nell'esercizio delle attività trasferite, ma anche nell'ordinaria gestione dei musei di ogni appartenenza; che la loro predisposizione, comunque restando prerogativa del Ministro, avvenisse tramite una concertazione allargata e condivisa tra il Ministero e gli Enti territoriali, nella prospettiva dell'applicazione generale.

Nella elaborazione dei criteri e standard, che si preannunciava complessa, dal marzo 1999 entrò in attività un Gruppo di lavoro, lo stesso che aveva disposto e pubblicato il documento del settembre 1999.

Nel processo di stesura del documento sono state analizzate e parzialmente utilizzate fonti quali i programmi di certificazione di qualità e procedure di accreditamento dall'*American Association of Museums*, il Codice deontologico dell'ICOM, il *Registration Schemefor Museums and Galleries*.

Tra i risultati principali di questo complesso lavoro può essere indicata, in sintesi, la ripartizione della materia, in otto parti definite "ambiti" di riferimento per la definizione degli standard e precisamente:

- Status giuridico;
- Assetto finanziario;
- Strutture;

- Personale;
- Sicurezza;
- Gestione delle collezioni;
- Rapporti con il pubblico e relativi servizi;
- Rapporti con il territorio.

Va osservato che gli ambiti di riferimento sono in sostanza quelli presi in considerazione dal Codice deontologico dell'ICOM, con l'aggiunta di "rapporti con il territorio", che valorizza quella peculiarità specifica del sistema dei beni culturali italiano, che ha nell'integrazione tra museo e territorio una caratterizzazione e un punto di forza.

Si erano definite le premesse per la costituzione di un Gruppo tecnico di lavoro per la definizione degli standard, che il Ministro nominò con decreto<sup>9</sup>, comprendente rappresentanti del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, degli Enti territoriali, di istituti di ricerca, ed esperti esterni, ai quali si sono aggiunti nel tempo funzionari del Ministero ed altri esperti scelti sulla base delle competenze professionali, che hanno accettato di apportare il loro contributo *in itinere*.

Nel corso dei lavori, più volte è stata indicata l'ambivalenza del termine standard, che si presta a indicare sia un requisito univocamente individuabile, che esiste o non esiste, sia un sistema di parametri interconnessi e graduati. Ne discende il diverso livello di forza delle norme e delle indicazioni entro un ampio ventaglio che va dall'obbligo alla raccomandazione. Per esempio: gli adempimenti che riguardano la conservazione, la sicurezza e la prevenzione del rischio, anche alla luce della normativa vigente, sono da intendere come ineludibili. D'altra parte, le linee guida rimangono delle proposte per aspetti quali la promozione, la valorizzazione, o l'attivazione di programmi a carattere territoriale. Questo non limita l'efficacia delle linee guida stesse, che assumono valore di standard laddove il museo o il sistema di musei decida di impegnarsi in quei campi.

In sintesi, le norme contenute nella definizione di standard sono di due tipi: obbligatorie, da seguire in ogni caso; volontarie, da seguire nei casi in cui si attivino in tutto o in parte i settori cui esse si riferiscono, disciplinandoli. Dove esiste una disciplina ministeriale valida per l'intero patrimonio culturale italiano, la si intende assunta integralmente.

Il documento proposto dovrebbe avere tra le sue caratteristiche la flessibilità, intesa come capacità di adattarsi alla più volte ricordata varietà dei musei italiani, nonché ad incorporare indicazioni utili prodotte dalla ricerca e dal dibattito nazionale ed internazionale.

---

<sup>9</sup> D. M. del 25 luglio 2000

Si segnala che un necessario passaggio ulteriore in vista dell'applicazione degli standard sarà la definizione del processo di certificazione, secondo un praticabile percorso di accreditamento. E' prevedibile che si pervenga alla formulazione di documenti intermedi (questionari, modelli di relazione ecc.) che rendano agevole il processo di autovalutazione da parte dei musei stessi. Il soggetto "validatore" sarà parimenti definito con attenzione.

#### **4.5.2 Ambito I – Status giuridico**

In Italia il museo si caratterizza come un istituto scarsamente "tipizzato", esso non è cioè regolato da norme specifiche.

Dotare i musei, indipendentemente dalla loro condizione, pubblica o privata, autonoma o integrata nell'ente di appartenenza, di statuti, regolamenti o di altri documenti scritti di pari valore, consente di riconoscere loro uno status giuridico proprio e di assicurare a ciascun museo un complesso organico di norme correlato alla sua specifica missione.

Statuti e regolamenti costituiscono un insostituibile punto di riferimento per l'organizzazione e il funzionamento di ogni museo e lo strumento per orientarne l'attività. Indicando, in forma scritta e chiara, la finalità e le funzioni, i compiti e le attività, i diritti e i doveri, definendo ordinamento e assetto finanziario, organizzazione interna e risorse umane, stabilendo principi e norme di gestione amministrativa e patrimoniale, di gestione e cura delle collezioni e di erogazione dei servizi al pubblico.

Quindi, l'adozione di uno statuto o di un regolamento è considerato un requisito minimo, valido indipendentemente dalla proprietà e natura giuridica del museo e dalle sue dimensioni. Ogni museo deve essere dotato di uno statuto e/o di un regolamento scritto che, oltre all'atto costitutivo, individui chiaramente:

- La sua natura di organismo permanente e senza scopo di lucro;
- La missione e le finalità del museo;
- Le forme di governo e di gestione;
- L'assetto finanziario e l'ordinamento contabile;
- Le norme e le dotazioni di personale;
- Il patrimonio;
- I principi generali per la gestione e cura delle collezioni;
- I principi generali di erogazioni dei servizi al pubblico;
- Le modalità di raccolta dei dati sull'attività e la gestione del museo, a fini statistici e di programmazione;

- I compiti e le funzioni che il museo debba assumere in riferimento al contesto territoriale, nonché nell'ambito di una eventuale organizzazione in forma associata.

È una responsabilità primaria degli enti proprietari o delle amministrazioni responsabili far sì che i musei da loro dipendenti siano dotati di uno statuto e/o di un regolamento così strutturato.

#### **4.5.3 Ambito II - Assetto finanziario**

L'utilizzo di un bilancio di esercizio nei musei è di norma collegato alla attribuzione di autonomia finanziaria. L'impiego di un modello di bilancio funzionale o di un documento di rendicontazione contabile consente di acquisire vantaggi operativi e di valenza strategica che hanno positivi riflessi sul sistema museale nel suo complesso.

In particolare, l'elaborazione di un bilancio preventivo e del consuntivo e la loro pubblicazione comporta una serie di operazioni che permettono:

- L'individuazione delle risorse disponibili e di quelle da reperire per una corretta gestione museale;
- Una omogeneità di classificazione e ripartizione delle voci di entrata e di spesa, utili ai fini di confronti con le altre istituzioni culturali;
- L'identificazione certa delle responsabilità del personale addetto alle varie attività e centri di spesa nel museo;
- La trasparenza della gestione utile a fini conoscitivi e di garanzia dell'uso di contributi volontarie;
- La verifica del raggiungimento degli obiettivi di efficienza organizzativa e di efficacia delle attività correnti e di quelle di investimento e il controllo quali/quantitativo dei risultati della gestione;
- La predisposizione della documentazione necessaria per ottenere contributi pubblici e privati.

Le diverse funzioni strumentali ricollegabili alla formazione del bilancio e alla relativa documentazione economica e finanziaria spinge verso la sua progressiva introduzione in tutti i musei italiani, a prescindere dalla sua obbligatorietà come corollario della eventuale autonomia di gestione.

Le istituzioni museali devono disporre di risorse economiche adeguate alle loro dimensioni e caratteristiche e devono essere tali da garantire il rispetto degli standard minimi stabiliti per le strutture, il personale, la sicurezza, la gestione e la cura delle collezioni, i servizi al pubblico.

Gli enti proprietari e le amministrazioni di riferimento hanno l'obbligo di assicurare la regolarità dei flussi finanziari e consentire il normale funzionamento e il conseguimento delle finalità strategiche secondo una programmazione pluriennale delle attività. (...) La gestione finanziaria e contabile delle risorse economiche, nel caso di musei dotati di autonomia, dovrà avvenire attraverso bilanci funzionali nel rispetto delle normativa vigente, prevedendo forme di controllo e monitoraggio dalla loro congruità con le finalità programmatiche. Anche laddove il bilancio non è obbligatorio, per una corretta politica finanziaria è raccomandata la progressiva adozione di documenti contabili in grado di descrivere brevemente le voci di entrata e quelle di spesa per consentire la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto economico, la trasparenza della gestione e la confrontabilità delle istituzioni museali.

In particolare, le entrate devono essere ripartite tra:

- autofinanziamento;
- risorse esterne (fondi di dotazione, trasferimenti, contributi pubblici e privati, sponsorizzazioni, ecc.);

e le spese divise tra quelle concernenti:

- funzionamento e manutenzione ordinaria, personale, gestione amministrativa ed operativa;
- gestione delle collezioni;
- servizio al pubblico e attività culturali;
- investimenti e manutenzione straordinaria.

#### **4.5.4 Ambito III - Strutture del museo**

I musei presenti sul territorio sono entità che, per quanto diverse, forniscono un servizio di carattere culturale.

La qualità dell'istituzione museale deve essere valutata non in relazione al suo livello di merito, in relazione alle collezioni che possiede o all'attrazione sul pubblico o alla dimensione fisica, e nemmeno rispetto ad una valutazione non sostenuta da valori quantitativi, ma in relazione alla capacità di fornire il servizio che ne costituisce la finalità, ovvero la capacità di soddisfare specifiche esigenze di gestione del museo, di cura delle collezioni e di servizi al pubblico.

In questa ottica, i musei sono chiamati ad operare in garanzia di qualità, cioè a prevedere ed attuare un insieme di azioni pianificate e sistematiche necessarie a dimostrare che il servizio reso soddisfi determinati obiettivi di qualità.

Quindi è auspicabile che siano istituite agenzie regionali in grado di esercitare il controllo della qualità del servizio museale e che si definiscano programmi di certificazione di qualità e procedure di accreditamento in analogia alle esperienze statunitensi e britanniche.

Coerentemente con questo approccio, le strutture del museo devono essere valutate con riferimento alla qualità dei servizi da esse resi, piuttosto che alle caratteristiche degli organismi fisici che le costituiscono. Per esse si devono considerare standard di prestazione connessi ai risultati attesi, piuttosto che standard di dotazione connessi ai requisiti propri del sistema edificio-impianti.

Il museo deve:

- garantire che le sue strutture siano adeguate alle funzioni cui sono adibite, in linea con la politica ed agli obiettivi educativi e con riferimento alle esigenze delle collezioni, del personale e del pubblico;
- garantire che le sue strutture abbiano le proprietà e le caratteristiche che conferiscono ai servizi la capacità di soddisfare le esigenze delle collezioni, del personale e del pubblico, quindi che siano in grado di conseguire specifici obiettivi di qualità;
- assicurare che le strutture siano conformi alle disposizioni di carattere cogente (standard legislativi), ad attuare interventi finalizzati a rendere le strutture atte a conseguire obiettivi di qualità (standard normativi) ed a prevedere tutte le azioni pianificate e sistematiche per far sì che i servizi forniti soddisfino nel tempo gli obiettivi di qualità (standard procedurali).

#### **4.5.5 Ambito IV - Personale**

Le molteplici funzioni del museo possono essere svolte solo a condizione che esso abbia personale qualificato.

I contratti che regolano il rapporto di lavoro possono variare a seconda della dimensione del museo, della tipologia e dell'importanza delle collezioni, del livello di responsabilità della singola struttura; tuttavia, a salvaguardia dell'interesse collettivo, devono essere rispettate alcune regole che contemplano:

- criteri e procedure trasparenti nella scelta del direttore e in qualsiasi provvedimento di nomina, promozione del personale o interruzione del rapporto di impiego;

- riconoscimento delle specificità delle professioni necessarie nei diversi ambiti di attività del museo (direttore, curatore, conservatore, responsabile sicurezza, ecc.);
- accertamento di una formazione adeguata alle funzioni da svolgere;
- aggiornamento, riqualificazione e formazione continua del personale;
- piena responsabilità del direttore di fronte all'organo di governo e di controllo del museo, soprattutto per le scelte di natura tecnico-scientifica.

Entro questa cornice, in accordo con i contratti nazionali e locali di settore e le eventuali convenzioni stipulare tra diversi soggetti istituzionali, ogni museo e/o ogni centro di sistema deve definire:

- le funzioni necessarie svolte dalla singola struttura o assicurate dalla rete;
- le figure professionali abilitate ad assolvere le attività specifiche a diversi livelli di responsabilità e autonomia;
- la tipologia delle prestazioni (rapporto di lavoro a tempo determinato o indeterminato, affidamento a consulenti esterni, eventuale utilizzo di volontari);
- l'organizzazione del lavoro (organigramma, responsabilità interne ed esterne, orario di lavoro) tesa a valorizzare le competenze individuali e il lavoro di gruppo.

L'ente proprietario o l'amministrazione responsabile deve:

- vigilare sull'osservanza delle norme e dei criteri generali individuati a livello nazionale (con particolare riferimento alle procedure di reclutamento e selezione delle figure professionali impiegate);
- assicurare gli strumenti economici e strutturali idonei per consentire un'efficiente organizzazione delle risorse umane e rendere pienamente efficace l'attività del museo e del sistema di cui fa parte.

#### **4.5.6 Ambito V - Sicurezza del museo**

Nell'ambito dei beni culturali sono presenti diverse problematiche riguardanti la salvaguardia degli edifici e del loro contenuto, ma anche la sicurezza degli occupanti (visitatori e addetti), in ciò che di solito è individuato con i termini di *security* e di *safety*.

Tali problematiche vengono definite conservazione, tutela, restauro, sicurezza sul lavoro, sicurezza anti incendio e così via, coinvolgendo aspetti di ordine ambientale, strutturale, di uso, antincendio e antiterrorismo.

Inoltre, dal momento che si considerano edifici realizzati da secoli, non modificabili con interventi strutturali ed impiantistici invasivi, non si possono prescrivere soluzioni a priori valide per tutte le situazioni.

Un approccio culturale è quello che riguarda la sicurezza, nella più ampia accezione del termine. È un approccio pragmatico integrato che, fissati i requisiti essenziali che i contenitori museali devono garantire e gli obiettivi che, rispetto ad ogni requisito, devono essere soddisfatti, si basa su un'analisi del rischio mirata ed una conseguente strategia di sicurezza che comprende misure preventive, protettive ed organizzative capaci di perseguire quegli obiettivi, anche in occasione delle emergenze correlate alle situazioni di rischio considerate.

La definizione della strategia di sicurezza parte dalla conoscenza di dati e delle singole realtà costruite, poiché solo attraverso una corretta rappresentazione dell'oggetto dell'analisi possono essere progettati in modo mirato misure preventive di compensazione e di mitigazione dei rischi.

Si tratta di un approccio che non esclude il rischio, che è sempre connesso con qualsiasi attività umana, ma tende a renderlo minimo, compatibile con la vulnerabilità della struttura e di ciò che contiene, in grado di garantire una accettabile sicurezza anche in condizioni di emergenza.

Il museo deve tendere a:

- mitigare le azioni provocate dall'ecosistema territoriale, attraverso interventi di analisi, monitoraggio e bonifica;
- tutelare e conservare le sue collezioni, anche in condizioni di emergenza;
- garantire la sicurezza del personale e dei visitatori, anche in condizioni di emergenza;
- garantire la sicurezza dei soccorritori in condizioni di emergenza.

#### **4.5.7 Ambito VI - Gestione e cura delle collezioni**

Le collezioni rappresentano l'elemento costitutivo e la ragion d'essere di ogni museo. La loro gestione e la loro cura sono un compito di primaria importanza che ogni museo deve soddisfare al fine di garantirne:

- l'incremento, se questo è previsto dalla sua missione, in base a linee di indirizzo e con modalità definite dall'ente di governo del museo, nel rispetto della normativa vigente;
- l'inalienabilità, eccetto casi eccezionali, previsti dalla legislazione vigente e secondo procedure particolari;
- la conservazione, la gestione e la cura: assicurano un'adeguata collocazione in spazi sufficienti, idonei e sicuri, dotandosi di personale qualificato e sufficiente in relazione alle dimensioni e alla tipologia di beni, e di misure di prevenzione dai rischi a cui esse possono essere sottoposte e adeguate modalità di intervento in casi di emergenza, curando in via permanente l'inventariazione, la catalogazione e la documentazione dei

beni, promuovendo la conoscenza, sviluppando a partire dalle collezioni e dalla missione e dal mandato del museo, lo studio e la ricerca;

- la piena accessibilità fisica e intellettuale: soprattutto attraverso la loro pubblica esposizione, in via permanente o temporanea, ma anche assicurando la consultazione dei beni non esposti, e la comunicazione delle collezioni e della conoscenza con i mezzi più opportuni.

La gestione e la cura delle collezioni comportano la definizione di un complesso di atti generali di indirizzo, di misure e di procedure operative, di forme e modalità di controllo che ogni museo ha il dovere di approvare formalmente, di attuare e di garantire in via permanente, aggiornandoli periodicamente e dando loro adeguata pubblicità.

Il rispetto degli standard relativi allo status giuridico, alle finanze, al personale, alle strutture e alla sicurezza costituiscono un presupposto essenziale di un'adeguata gestione e cura delle collezioni.

Ogni museo deve, prima di tutto, adottare un documento di carattere generale che individui gli indirizzi relativi alla gestione e cura delle collezioni e che:

- assuma in via preliminare l'impegno a conservare e rendere accessibili al pubblico le collezioni, assicurando un'adeguata e permanente cura;
- individui, in conformità con la missione e il mandato del museo, l'ambito o gli ambiti della collezione, indicandone limiti cronologici, estensione territoriale, tipologie e le peculiari caratteristiche;
- stabilisca l'ambito o gli ambiti di sviluppo, le linee guida per il loro incremento, i criteri generali e le modalità di acquisizione, esposizione e prestito;
- definisca la responsabilità riguardo la gestione e cura delle collezioni, attribuendo in via generale al direttore o al conservatore/responsabile;
- individui gli atti (regolamenti interni, procedure scritte ecc.) cui demandare l'articolazione degli indirizzi di carattere generale.

Nella gestione delle collezioni museali devono essere armonizzate le due esigenze primarie di conservazione e di fruizione dei beni che di essa fanno parte. Quindi acquisiscono particolare rilevanza alcune linee di riferimento generali:

- realizzazione di un museo organizzato in modo da soddisfare e suscitare la domanda culturale del pubblico, stimolandone il coinvolgimento in processi multidirezionali;
- ideazione di percorsi che si inseriscano in una rete di relazioni capaci di contestualizzare i manufatti in un complesso di dati e informazioni fruibili al pubblico;

- catalogazione che mira alla restituzione di un contesto, sia mediante la georeferenziazione attuale e storica di ogni singolo bene, sia mediante l'individuazione di relazioni specifiche tra i beni mobili, i loro contenitori e l'ambito territoriale.

#### **4.5.7.1 Perseguimento di obiettivi di qualità in merito a:**

- a) **Conservazione e restauro.** Devono essere osservati precisi criteri di conservazione preventiva, attraverso il monitoraggio delle condizioni ambientali, e secondo principi di restauro e manutenzione, al fine di garantire la sicurezza e la piena fruibilità dei manufatti. Le operazioni devono prevedere una scheda conservativa e la presenza di personale altamente specializzato, l'esistenza di un laboratorio di restauro o la possibilità di accedere a laboratori esterni alla struttura museale;
- b) **Incremento e inalienabilità.** Vanno previste forme e modalità di controllo in merito ai programmi e alle procedure di incremento, inalienabilità, esposizione, nel rispetto della normativa vigente, secondo gli accordi e i codici di comportamento internazionale per effettuare campagne di scavo e raccolta di esemplari. Ciò al fine di garantire la legittima provenienza di beni e le migliori condizioni di esposizione e leggibilità dei manufatti e di accessibilità fisica e intellettuale. L'alienazione o la cessione delle collezioni deve essere esclusa e richiamata nello statuto o nel regolamento del museo;
- c) **Registrazione e documentazione.** Con questi due termini si intendono tutte le attività sottese all'acquisizione delle informazioni sui beni conservati nel museo. Vanno previste come indispensabili le attività di acquisizione e registrazione dell'inventario, catalogazione integrata di dati alfanumerici, iconografici e cartografici, documentazione grafica e fotografica, auspicabile gestione di sistemi informativi, per garantire la consultazione, la conoscenza integrata e contestualizzazione storica e territoriale dei beni;
- d) **Esposizioni permanenti, temporanee e prestiti.** Nella regolamentazione dell'esposizione permanente e temporanea dei prestiti vanno previsti i criteri in base ai quali selezionare e ordinare gli oggetti destinati alle sale espositive, immagazzinare gli oggetti destinati ai depositi e renderli consultabili con le dovute garanzie, programmare ed organizzare le mostre, decidere e gestire i prestiti da concedere o ricevere. Questi criteri devono tendere alla massima fruibilità da parte del pubblico,

con il minimo rischio per le opere e devono essere coerenti con le caratteristiche e la missione del museo;

- e) **Politiche di ricerca e studio.** Prevedono la normalizzazione delle dinamiche di ricerca e di studio all'interno del museo, la cura delle pubblicazioni e dei rapporti con l'Università, enti di ricerca, le modalità di divulgazione dei risultati della ricerca, la definizione di procedure e programmi di consultazione diretta, indiretta dei risultati prodotti dalla ricerca.

Per ciascuno di questi ambiti sono stati definiti standard che costituiscano principi e criteri generali cui attenersi e che identificano norme e procedure da seguire, al fine di assicurare integrità, sicurezza, approfondimento della conoscenza e della divulgazione, piena valorizzazione delle collezioni, sempre nel rispetto della normativa vigente.

Nella definizione di obiettivi di qualità è necessario il ricorso a competenze tecnico-scientifiche di vario tipo, che consentano un approfondimento normativo distinto per ciascun ambito.

#### **4.5.8 Ambito VII - Rapporti del museo con il pubblico e relativi servizi**

Ogni museo persegue l'obiettivo della conservazione del proprio patrimonio e, in più, la missione di renderne possibile la fruizione a scopo educativo, culturale, ricreativo e altro ancora. Interpretare il suo patrimonio e renderlo fruibile ai visitatori, e a varie fasce di utenti, specialmente esponendolo, è dunque parte integrante della sua ragion d'essere.

Il museo è sollecitato a sviluppare, nel rispetto della propria tradizione e cultura, l'orientamento verso il visitatore che metta quest'ultimo in grado di godere l'accostamento al museo stesso come un evento appagante non solo in quanto fattore di crescita culturale, ma anche in quanto momento della fruizione del tempo libero, e come valido complemento di altre attività di svago.

Ogni museo è tenuto a garantire adeguati livelli di servizi al pubblico. In particolare dovranno essere assicurati:

- a) l'accesso agli spazi espositivi;
- b) la consultazione delle attività scientifiche e culturali del museo;
- c) l'informazione per la migliore fruizione dei servizi stessi.

Ogni museo è tenuto a dedicare impegno e risorse affinché l'accesso al museo sia garantito a tutte le categorie di visitatori/utenti dei servizi, rimuovendo barriere architettoniche e ostacoli di ogni genere che possano impedirne o limitarne la fruizione a tutti i livelli.

Ogni museo deve esporre le collezioni permanenti secondo un ordinamento scientificamente corretto, che interpreti e valorizzi gli aspetti di volta in volta ritenuti caratterizzanti. L'ordinamento e l'allestimento dovranno offrire al visitatore sia gli elementi conoscitivi indispensabili, sia informazioni orientative, così da inserire nel percorso di visita occasioni di arricchimento e di esperienza culturale in senso lato.

#### **4.5.9 Ambito VIII - Rapporto con il territorio**

È caratteristica peculiare del patrimonio culturale italiano presentarsi come fenomeno di grande diffusione nel territorio. Gli istituti museali che ospitano collezioni provenienti dal territorio limitrofo assumono in molti casi l'inevitabile funzione di centri di interpretazione del territorio stesso. Questi musei possono supportare ogni azione che modifica gli assetti e gli usi del territorio, fornendo elementi di conoscenza utili a sostenere il perseguimento o la salvaguardia del pubblico interesse per la tutela di tutti i fattori identitari del territorio e delle popolazioni lì residenti, compreso il paesaggio. Qui la ricerca si deve estendere naturalmente dal museo al territorio di riferimento. Il museo può inoltre garantire lo svolgimento di attività di indagine, rilievo, ricerca, documentazione, pronto intervento, conservazione preventiva e ricovero per ragioni di sicurezza estese al territorio di riferimento da svolgere in conformità con i relativi standard.

Non tutti i musei sono in grado di assumere comportamenti finalizzati alla conoscenza, alla conservazione, alla valorizzazione e alla gestione dei beni culturali diffusi sul territorio e spetta agli enti proprietari o responsabili del museo la valutazione e la decisione di assegnare tali compiti al museo, stabilendo i necessari accordi per lo svolgimento delle mansioni assegnate con gli enti titolari delle funzioni assunte.

È evidente che l'assunzione di responsabilità estese al territorio costituisce una scelta e non un obbligo, anche se resta peraltro vivamente raccomandato che i musei locali italiani siano attrezzati per svolgere funzioni di presidi territoriali capaci a facilitare localmente il lavoro degli organi preposti alla ricerca, alla tutela, alla valorizzazione, alla pianificazione territoriale ed alla didattica di storia e culture locali (MiC, 2001).

#### **4.6 Possibili letture dell'Atto di indirizzo**

L'Atto di indirizzo ha suscitato molte aspettative, e comprensibilmente timori e diffidenze. Anche in un ambiente di cultura prevalentemente umanistica, poco abituato a confrontarsi con la stessa logica delle norme "tecniche", che altri settori considerano da tempo parte stessa della propria cultura.

In seguito alla pubblicazione dell'Atto sulla "Gazzetta Ufficiale" è diventato possibile un confronto che, dal piano astratto della discussione sul metodo, passa a quello più concreto della discussione di un testo definito, che può essere sottoposto alla duplice verifica di un giudizio sulla sua validità generale e di un esame dell'effettiva praticabilità delle sue indicazioni.

Non si può mettere in dubbio il valore e il significato di tale lavoro, per due motivi in particolare: in primo luogo, perché si tratta per l'Italia della prima norma statale che riconosce pienamente al museo lo status di istituto, valorizzandone l'insieme delle funzioni, nessuna esclusa; e poi, perché costituisce il primo caso, in cui i principi generali e i requisiti minimi del Codice deontologico dell'ICOM si sono tradotti in norma di legge.

Attribuire un valore "epocale" all'Atto di indirizzo non significa negarne i limiti e non riconoscere che alcune delle critiche, generali e puntuali, siano fondate. Nel generale consenso con cui è stato accolto, qualcuno ha osservato che un documento così pesante può scoraggiarne l'uso, altri ne hanno denunciato carenze e contraddizioni. Nonostante l'ampio lavoro di omogeneizzazione finale, è vero che l'Atto di indirizzo presenta qualche squilibrio strutturale, alcune parti sono troppo sviluppate, altre avrebbero potuto esserlo di più. Da questo punto di vista reca sicuramente i segni dell'incontro di culture diverse, forse non ancora sufficientemente integrate fra loro, ma che almeno hanno dimostrato di saper dialogare e convivere, al punto di fondersi in un documento unitario, il cui impianto generale è fortemente coerente e coeso.

Si auspica che il lavoro sugli standard continui attraverso il contributo dell'esperienza di tutti e sulla base dell'accertamento concreto della praticabilità degli standard definiti; usando l'Atto di indirizzo, evitando di limitarsi a discuterne la formulazione, senza aver prima provato a metterlo in pratica, a sperimentarlo, togliendo quanto vi è di inutile, se necessario, aggiungendo quanto serve, cambiando ciò che è sbagliato o impreciso.

Esiste il rischio di un uso burocratico degli standard che applichi ad essi la logica dell'adempimento formale, che li trasformi in uno strumento di controllo e di esclusione. Si può anche temere che si affermi una sorta di deriva accademica, che porti a usarlo soprattutto in contesti didattici e formativi, facendo di esso più un testo di studio che un manuale di qualità.

Al contrario, l'Atto di indirizzo può e deve costituire un valido strumento di diagnosi e autodiagnosi della situazione in cui si trovano i musei italiani: al suo interno sono definiti requisiti minimi, valori di riferimento, atti dovuti, linee guida, criteri operativi, procedure<sup>10</sup>.

Ne può derivare una prima valutazione, molto semplificata, utile non tanto a definire se la situazione sia positiva o negativa, ma soprattutto a capire su che basi possa essere attuato un miglioramento, in quali ambiti preso e facilmente, in quali con maggiore fatica e in tempi più lunghi.

L'adozione di un sistema di valutazione omogeneo su scala nazionale, o per iniziare anche su scala regionale, consentirebbe un primo confronto comune e collettivo sullo stato dei musei italiani, attuabile in tempi rapidi e soprattutto autogestita dai musei stessi.

Nell'Atto di indirizzo sono previsti pochissimi obblighi, due dei quali evidenziati in forma più esplicita di altri, ovvero, da una parte che il museo sia dotato di uno statuto o di un regolamento e che sia individuato chiaramente il responsabile delle collezioni e delle attività.

Questi sono evidentemente due requisiti minimi essenziali e anche che per molti dei musei italiani non sarebbe stato facile soddisfare in tempi rapidi entrambe le condizioni.

Il fatto stesso di proporre come un'esigenza, di avviare un percorso verso il loro raggiungimento, costituisce, forse, un primo risultato in sé già positivo. Costituisce contemporaneamente l'affermazione di diritti del museo e di doveri, dell'amministrazione responsabile, e insieme individua anche delle condizioni minime, di cui è necessario accertare il rispetto.

In altri termini, implica l'avvio di un processo di diagnosi (o di autodiagnosi) da parte di enti straordinari rispetto ai musei, in grado non solo di costruire, insieme ai musei stessi, una scala di valori di riferimento che permetta di confrontare tra loro le diverse realtà, ma contemporaneamente di offrire assistenza e sostegno ai processi di miglioramento.

È chiaro che questo compito spetti innanzitutto alle Regioni, infatti alcune già prima dell'Atto si erano impegnate in questa direzione, ma sarebbe certamente un'occasione sprecata se, pur nel rispetto dell'autonomia di ognuna, tutte insieme non pensassero di adottare un comune metodo di lavoro e valutazione.

In tempi passati il processo di diffusione (come le leggi regionali) si è realizzato più per imitazione che sulla base di un effettivo coordinamento. Ad oggi esistono le condizioni perché abbia luogo un percorso diverso e che il processo di applicazione degli standard si attui sulla base di una regia unica per tutti gli Enti interessati: il previsto accordo istituzionale

---

<sup>10</sup> Prima parte dell'Atto di indirizzo, quella in cui sono state raccolte le cosiddette "norme tecniche", ciascuna delle quali è preceduta da una breve premessa orientativa, consente una verifica rapida della condizione di ogni museo.

tra Stato, Regioni, Autonomie locali che dovrà sancire l'estensione dell'applicazione dell'Atto di indirizzo all'insieme dei musei italiani al di là degli aspetti formali, potrebbe costituire un segnale importante in questa direzione.

Però, prima ancora di pensare ad un unico sistema di applicazione degli standard, sembrerebbe opportuno giungere a definire un metodo unitario di rilevazione della situazione dei musei italiani, affidando questo compito a commissioni regionali, di cui facciano obbligatoriamente parte rappresentanti delle diverse categorie di musei, per arrivare successivamente a un sistema unificato su scala nazionale.

Ognuna delle norme tecniche individua e suggerisce delle azioni da compiere: che si tratti di procedure da osservare, di documenti da adottare, di misure da prendere ecc.

Dare applicazione alle norme tecniche, ispirarsi ad esse per l'attuazione anche parziale dell'Atto di indirizzo, è compito che ogni museo, che ogni amministrazione responsabile può realizzare, verificando la praticabilità degli standard innanzitutto nell'ordinaria gestione di un museo.

Per questo motivo non è necessario che le Regioni abbiano legiferato in materia di standard, anche se faciliterebbe il compito degli operatori, rafforzandone la capacità propositiva.

Si può iniziare elaborando un regolamento da proporre alla propria amministrazione, a migliorare quelle esistenti, a integrarle prendendo a riferimento le linee guida indicate. Allo stesso modo può essere attuata la verifica delle strutture e della sicurezza del museo o si può cominciare a dotarsi di documenti scritti sulle politiche di acquisizione dei musei.

Sono obiettivi che ci si può auto proporre o che si possono sottoporre agli organi di governo del museo o dell'amministrazione responsabile, nel quadro dell'ordinaria programmazione delle attività, che tutti sono chiamati annualmente a definire.

Anche se l'Atto di indirizzo non è vincolante per nessuno, gli standard che esso individua costituiscono un'opportunità. La scelta di attuarli, di tradurli in norme, valori, pratiche può essere compiuta anche se non sono ancora un obbligo.

I contributi che possono derivare dalla pratica possono anche aiutare a elaborare una legislazione regionale che si ispiri alla realtà dei fatti prima e più che a principi astratti. Una riforma dei musei ha qualche possibilità di successo in più se a iniziare a realizzarla sono i musei stessi, senza attendere.

Per finire, sarebbe un peccato considerare l'Atto di indirizzo solo un manuale tecnico e operativo e non cogliere l'occasione per aprire contemporaneamente un processo di riflessione più ampio.

Affrontare la questione dello status giuridico dei musei può tradursi nella redazione di statuti e regolamenti, ma in precedenza comporta una riflessione sull'identità stessa del museo, sui rapporti fra esso e l'amministrazione responsabile, sui modi attraverso cui si distinguono le funzioni di indirizzo e di controllo e quelle inerenti la gestione, sui modi attraverso cui entrambe sono esercitate, sull'autonomia scientifica e tecnica del museo.

L'individuazione della missione e delle finalità in rapporto alla natura e alla specificità di ciascun museo impone a sua volta la necessità di rispondere a domande, semplici soltanto in apparenza. Si dovrebbe andare oltre la definizione di ICOM e articolarla tenendo conto della natura delle collezioni, dell'arco cronologico e dell'ambito geografico di cui sono testimonianza, della specializzazione del museo. Andando oltre ancora, di chiarire perché esiste, a chi si rivolge, qual è la sua attualità, in che modo si propone di rispondere alle esigenze, alle aspettative della società contemporanea. Qual è il suo senso oggi.

Nel valutare i servizi al pubblico può essere sufficiente valutare le condizioni di accessibilità del museo e delle sue collezioni. Ma può anche essere messo in discussione che basti limitarsi ad essere accessibili ed accoglienti senza assumere fino in fondo la centralità del pubblico, considerandolo in quanto soggetto attivo, portatore di bisogni e attese, rispetto a cui il museo deve dimostrare di sapersi confrontare, se vuole mantenere la propria funzione educativa.

In merito al rapporto con il territorio, forse vuole significare che è possibile restituire al museo una funzione di presidio per la tutela, rendendolo il fulcro di un progetto di salvaguardia e di valorizzazione del territorio di cui è parte ed espressione. Se si risponde a questa domanda implicita, allora bisogna porre le condizioni perché alcuni musei svolgano effettivamente questa funzione, in un rapporto con le strutture della tutela (lo Stato) e con gli enti ai quali compere la valorizzazione (le Regioni in primo luogo).

Nell'individuare standard di esistenza e di funzionamento comuni alla generalità dei musei, l'Atto di indirizzo è anche uno strumento di autodiagnosi e di diagnosi della situazione dei musei italiani, un'occasione per avviare una riflessione più approfondita sul loro ruolo e sulla funzione, un mezzo per promuovere una visione di qualità e una prospettiva di miglioramento.

Propone un percorso che, nei coinvolgere enti e soggetti diversi, può trasformarsi in un progetto di riforma del sistema museale italiano. Comune, se alla sua attuazione tutti sapranno e vorranno dare il proprio contributo di idee, ma soprattutto di esperienza e di pratica (Jalla, 2001).

#### 4.7 Il Codice dei beni culturali e del paesaggio

Nel Codice, entrato in vigore nel maggio 2004, sono presenti, oltre a norme di carattere generale (definizione del museo, tutela delle collezioni, etc.), anche aspetti regolamentari relativi alla fruizione e alla valorizzazione. Inoltre, il documento ha sostituito gli standard con i livelli uniformi di qualità, ma forse si tratta soltanto di una differenza terminologica e in ogni caso sia il Codice sia l'Atto di indirizzo restano in gran parte da applicare, da parte delle Regioni in primo luogo, e quindi ci sarà modo di verificare il senso di questa modifica lessicale.

Tuttavia, il concetto di standard, più o meno scritto chiaramente, viene riscontrato in particolare nei punti che seguono:

- Art. 29, co. 5, dove si parla di linee di indirizzo, norme tecniche, criteri e modelli di intervento in materia di conservazione dei beni culturali;
- Art. 114, co. 1, che affida al Ministero, alle Regioni e agli altri enti pubblici territoriali, anche con il concorso delle Università, il compito di fissare i livelli minimi uniformi di qualità della valorizzazione e di curarne l'aggiornamento periodico (Zannino, 2004).

Tabella 2 - Musei statali: norme di riferimento nel Codice dei beni culturali e del paesaggio (D.Lgs. 42/2004).

<b>Natura e finalità</b>	Art. 101, co. 2 definisce il museo come una “struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina e espone beni culturali per fini di educazione e di studio...”; al co. 3 si specifica che gli istituti appartenenti a soggetti pubblici sono “destinati alla pubblica fruizione ed espletano un servizio pubblico”.
<b>Forme di governo e gestione</b>	Art. 102, co. 5 cita la possibilità di trasferire la disponibilità dei beni agli enti pubblici territoriali. Art. 112, co. 4 parla degli accordi stretti su base regionale per individuare adeguate forme di gestione. Art. 114 definisce i livelli uniformi di qualità (Stato, Regioni, altri enti territoriali, anche con il concorso delle università). Art. 115 distingue la gestione diretta (svolta per mezzo di strutture organizzative interne alle amministrazioni, dotate di autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile e provviste di idoneo personale tecnico) da quella indiretta (mediante affidamento diretto a istituzioni, fondazioni, associazioni, consorzi, società di capitali o altri soggetti a partecipazione pubblica, o con concessione a terzi).
<b>Risorse finanziarie</b>	Art. 39 stabilisce che il ministero provvede alle esigenze di conservazione

	<p>dei beni culturali di appartenenza statale.</p> <p>Art. 110, co. 2 e 3, detta che l'incasso e il riparto dei proventi derivati dai biglietti di ingresso, dai canoni di concessione e dai corrispettivi della riproduzione.</p> <p>Art. 120 parla delle sponsorizzazioni: forme di contributi in beni e servizi dei privati alla progettazione o attuazione di iniziative.</p>
<b>Risorse umane</b>	<p>Art. 112 parla della possibilità di stipulare convenzioni con associazioni culturali e di volontariato che svolgono attività di promozione e diffusione della conoscenza dei beni culturali.</p> <p>Art. 115, co. 2 definisce che la gestione diretta è svolta per mezzo di strutture organizzative ... provviste di idoneo personale tecnico;</p> <p>al co. 8 si specifica che in caso di affidamento o concessione il rapporto è regolato con contratto di servizio nel quale sono specificati i livelli qualitativi di ... professionalità degli addetti.</p>
<p><b>Gestione e cura delle collezioni:</b></p> <p>-conservazione</p> <p>-incremento</p> <p>-catalogazione</p> <p>-prestiti</p>	<p>Art. 29 definisce le attività di prevenzione, manutenzione e restauro; progettazione ed esecuzione di interventi di manutenzione e restauro su beni culturali mobili, profili di competenza dei restauratori.</p> <p>Art. 44: comodato.</p> <p>Art. 60: acquisto in via di prelazione.</p> <p>Art. 61: condizioni della prelazione.</p> <p>Art. 62: procedimento per la prelazione.</p> <p>Art. 114 definisce la catalogazione: metodologie, procedure e modalità, programmi, catalogo nazionale;</p> <p>co. 4: il Ministero, le Regioni e gli altri enti pubblici territoriali curano la catalogazione dei culturali loro appartenenti.</p> <p>Art. 48: autorizzazione per mostre ed esposizioni.</p> <p>Art. 66: uscita temporanea per manifestazioni; autorizzazione esclusa per beni suscettibili di subire danni e beni che costituiscono il fondo principale di una determinata ed organica sezione del museo.</p> <p>Art. 67, co. 1 d): autorizzazione in attuazione di accordi culturali con istituzioni museali straniere.</p>

-ricerche e studi	Art. 118: promozione e sostegno a ricerche, studi e altre attività conoscitive sul patrimonio culturale da parte del Ministero, Regioni, altri enti pubblici territoriali, con il concorso di Università ed altri.
<p><b>Fruizione-Servizi per il pubblico</b></p> <p>-attività di valorizzazione</p> <p>-uso individuale e strumentale dei beni culturali-riproduzione</p> <p>-gestione di servizi “aggiuntivi”</p> <p>-educazione</p>	<p>Art. 102: fruizione degli istituti di appartenenza pubblica.</p> <p>Art. 103: accesso gratuito o a pagamento; biglietti, tariffe, modalità di emissione e riscossione; agevolazioni.</p> <p>Art. 6 definisce il concetto di valorizzazione: esercizio delle funzione e disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica. Essa comprende anche il sostegno agli interventi di conservazione.</p> <p>Art. 111 stabilisce in cosa consiste l’attività di valorizzazione: costituzione e organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali;</p> <p>co. 3: la valorizzazione ad iniziativa pubblica si conforma ai principi di libertà di partecipazione, pluralità dei soggetti, continuità di esercizio, parità di trattamento, e economicità e trasparenza della gestione.</p> <p>Art. 106: uso individuale di beni culturali.</p> <p>Art. 107: uso strumentale e precario e riproduzione di beni culturali.</p> <p>Art. 108: canoni di concessione e corrispettivi di riproduzione.</p> <p>Art. 109: catalogo di immagini fotografiche e di riprese di beni culturali.</p> <p>Art. 117: servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico, eventualmente gestiti in forma integrata con i servizi di pulizia, di vigilanza e di biglietteria.</p> <p>Art. 119: diffusione della conoscenza del patrimonio culturale nelle scuole.</p>

## 4.8 Carta della qualità dei servizi

### 4.8.1 Che cos'è la Carta della qualità dei servizi

La Carta risponde all'esigenza di fissare principi e regole nel rapporto tra le amministrazioni che erogano servizi e i cittadini che ne usufruiscono.

Essa costituisce un vero e proprio "patto" con gli utenti, uno strumento di comunicazione e di informazione che permette loro di conoscere i servizi offerti, le modalità e gli standard promessi, di verificare che gli impegni assunti siano rispettati, di esprimere le proprie valutazioni anche attraverso forme di reclamo.

L'adozione della Carta dei servizi negli istituti del Ministero per i beni e le attività culturali si inserisce in una serie di iniziative volte a promuovere una più ampia valorizzazione del patrimonio culturale in essi conservato e ad adeguare per quanto possibile, in armonia con le esigenze della tutela e della ricerca, l'organizzazione delle attività alle aspettative degli utenti.

La Carta deve essere aggiornata periodicamente per consolidare i livelli di qualità raggiunti e registrare i cambiamenti positivi intervenuti attraverso la realizzazione di progetti di miglioramento, che possono scaturire anche dal monitoraggio periodico dell'opinione degli utenti.

## 4.9 I principi

Nello svolgimento della propria attività istituzionale il Museo/Area archeologica/Parco archeologico/Complesso monumentale ... si ispira ai "principi fondamentali" contenuti nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994:

- **Uguaglianza e imparzialità:** i servizi sono resi sulla base del principio dell'uguaglianza, garantendo un uguale trattamento a tutti i cittadini, senza distinzione di nazionalità, sesso, lingua, religione, opinione politica. Qualsiasi sia l'organizzazione, questa si adopererà per rimuovere eventuali inefficienze e promuovere iniziative volte a facilitare l'accesso e la fruizione ai cittadini stranieri, alle persone con disabilità motoria, sensoriale, cognitiva e agli individui svantaggiati dal punto di vista sociale e culturale. Gli strumenti e le attività di informazione, comunicazione, documentazione, assistenza scientifica alla ricerca, educazione e didattica son comunque improntati a criteri di obiettività, giustizia e imparzialità;
- **Continuità:** il museo/Area archeologica/Parco archeologico/Complesso monumentale garantisce continuità e regolarità nell'erogazione dei servizi. In caso di difficoltà e

impedimenti si impegna ad avvisare preventivamente gli utenti e ad adottare tutti i provvedimenti necessari per ridurre al minimo i disagi;

- **Partecipazione:** l'istituto promuove l'informazione sulle attività svolte e, nell'operare le scelte di gestione, tiene conto delle esigenze manifestate e dei suggerimenti formulati dagli utenti, in forma singola o associata;
- **Efficienza ed efficacia:** il museo/Area archeologica/Parco archeologico/Complesso monumentale perseguono l'obiettivo del continuo miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia del servizio, adottando le soluzioni tecnologiche, organizzative e procedurali più funzionali allo scopo.

#### 4.10 Descrizione della struttura

Nella sezione delle caratteristiche essenziali, ciascun istituto illustrerà sinteticamente le caratteristiche essenziali della propria struttura e la missione svolta con riferimento al contesto culturale locale, nazionale e internazionale.

In particolare saranno richiamati:

- la natura giuridico-istituzionale;
- la sede (o le sedi);
- la storia (con brevi cenni);
- la missione;
- eventuali obiettivi e specifici progetti, già programmati, che saranno realizzati a breve termine.

Per quanto concerne i compiti e i servizi, l'istituto presenterà l'insieme della propria offerta culturale descrivendo i servizi offerti agli utenti, anche quelli per i quali non vengono assunti specifici impegni nella sezione dedicata agli impegni e standard di qualità (ad esempio possibilità di utilizzo degli spazi, book shop, ristorazione, guardaroba).

##### 4.10.1 III Sezione – Impegni e standard di qualità

L'istituto evidenzierà i servizi e i relativi impegni sulla base dello schema che segue:

**Tabella 3 – Servizi, impegni e standard**

FATTORE/INDICATORE DI QUALITÀ	STANDARD DI RIFERIMENTO	IMPEGNI DELL'ISTITUTO	INFORMAZIONI UTILI

ACCESSO		
<b>Regolarità e continuità</b>		
Orario di apertura	Minimo di 6 ore	Indicare orario di apertura
Giorni di apertura	<p>Tutti i giorni ad eccezione dei seguenti giorni di chiusura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• non più di un giorno settimanale feriale</li> <li>• giorni considerati festivi (1 gennaio – 1 maggio – 25 dicembre)</li> </ul>	Indicare l'eventuale giorno di chiusura ed i giorni annui già stabiliti
Attesa per l'acquisto del biglietto:		
<p>a) in sede</p> <p>b) su prenotazione</p>	<p>Tempi massimi di attesa:</p> <p>sedi con visitatori annui &gt; 500.000: 120'</p> <p>sedi con visitatori annui &gt; 200.000: 60'</p> <p>Sedi con visitatori annui &lt; 200.000: 30'</p> <p>Tempi massimi di attesa per classi di sedi:</p> <p>sedi con visitatori annui &gt; 500.000: 30'</p> <p>sedi con visitatori annui &gt; 200.000: 20'</p> <p>sedi con visitatori annui &lt; 200.000: 15'</p> <p>Obbligo di comunicare tempestivamente il maggior tempo di attesa nei casi di eccezionale affluenza</p>	<p>Specificare minuti massimi di attesa</p> <p>Specificare i minuti massimi di attesa</p> <p>Specificare le modalità per la prenotazione</p> <p>Specificare modalità di comunicazione (cartelli, display...)</p>
<b>Accoglienza</b>		
Informazione e orientamento:		Specificare la localizzazione (possibilmente in

c) esistenza di un punto informativo	SI	prossimità dell'ingresso vicino alla biglietteria)
d) disponibilità di materiale informativo gratuito	SI/NO	Ove esistente, indicare la tipologia del materiale e dove risulta reperibile
e) disponibilità di informazioni <i>on line</i> sui servizi	SI	Ove esistente uno specifico sito, indicare l'indirizzo web Ove non esistente, indicare l'indirizzo web del Ministero
f) presenza di segnaletica	SI	Indicare l'esistenza di mappe di orientamento, segnali sui percorsi e sui servizi, ecc.
Accesso facilitato per persone con disabilità		Attrezzature/strumenti di ausilio Disponibili/personale dedicato
<b>FRUIZIONE</b>		
<b>Ampiezza</b>		
Disponibilità del materiale fruibile:		
g) sale aperte alla fruizione	Non meno del 50% delle sale aperte rispetto al totale Obbligo di comunicare l'eventuale chiusura di sale presso il "punto informativo" e la biglietteria	Indicare la % e il numero delle sale aperte Specificare quali sale/collezioni/opere sono comunque visitabili
h) spazi dedicati alla fruizione	Non meno del 50% dei mq allestiti/fruibili sul totale Obbligo di comunicare l'eventuale chiusura di sale presso il "punto informativo" e la biglietteria	Indicare la % dei mq allestiti/fruibili sul totale Specificare quali spazi sono comunque visitabili
Rapidità della fruizione:		
i) attesa per l'accesso alla visita per gruppi	Tempi massimi di attesa: 30'	Specificare il tempo massimo di attesa
j) attesa per l'accesso alla visita per scuole	Tempi massimi di attesa: 30'	Specificare il tempo massimo di attesa
k) attesa per l'accesso per altre categorie	Tempi massimi di attesa: 30'	Specificare il tempo massimo di attesa
<b>Efficacia della mediazione</b>		
Disponibilità di strumenti per la		

<p>conoscenza e il godimento dei beni</p> <p>l) pannelli e/o schede mobili</p> <p>m) guide brevi</p> <p>n) catalogo generale</p> <p>o) audioguide</p> <p>p) visite didattiche</p> <p>q) strumenti multimediali</p> <p>r) strumenti <i>on line</i></p>	<p>SI/NO negli spazi aperti</p> <p>SI/NO</p> <p>SI/NO</p> <p>SI/NO</p> <p>SI</p> <p>SI/NO</p> <p>SI/NO</p>	<p>Indicare per ciascuna tipologia 5 delle sale/spazi ove presenti</p> <p>Specificare se a pagamento</p> <p>Specificare se a pagamento</p> <p>Specificare se a pagamento</p> <p>Specificare modalità (su prenotazione o ad orari fissi) ed eventuali strumenti audio di supporto</p> <p>Se presenti specificare quali</p> <p>Se presenti specificare quali</p>
<p>Assistenza qualificata per categorie svantaggiate:</p> <p>s) in via continuativa</p> <p>t) su richiesta quando non presente in via continuativa</p>	<p>SI/NO</p> <p>SI/NO</p>	<p>Ove esiste specificare orario</p> <p>Ove esiste specificare orario</p>
<p>Disponibilità di strumenti specifici per disabilità sensoriali, cognitive</p> <p>u) esistenza di strumenti e sussidi specifici</p> <p>v) esistenza di percorsi specifici</p>	<p>SI/NO</p> <p>SI/NO</p>	<p>Ove presenti specificare tipologia e caratteristiche (sussidi audiovisivi, mappe tattili, etc.)</p> <p>Ove presenti specificare quali</p>
<p>EDUCAZIONE E DIDATTICA</p>		
<p><b>Regolarità e continuità</b></p>		
<p>Orario per informazioni e assistenza con personale qualificato</p>	<p>Minimo di 6 ore</p>	<p>Indicare orario di apertura. Specificare se disponibili presso il Museo/area archeologica/complesso monumentale o presso la sede della Soprintendenza</p>
<p>Orario per la consultazione della documentazione</p>	<p>Non meno del 50% dell'orario di apertura</p>	<p>Indicare orario e sede, se diversa dal Museo/area archeologica/complesso monumentale</p>
<p><b>Ampiezza</b></p>		

Iniziative		Ove esistenti, specificare tipologia, numero iniziative programmate, modalità per l'utilizzo (riferimenti per la prenotazione), presenza di soggetti erogatori esterni, ecc.
w) visite e percorsi tematici	SI/NO	
x) laboratori artistici e di animazione	SI/NO	
y) corsi di formazione per docenti scolastici	SI/NO	
z) corsi di formazione per operatori didattici	SI/NO	
aa) progetti speciali in convenzione con le scuole	SI/NO	
bb) altre iniziative	SI/NO	
<b>Evidenza</b>		
Interventi di diffusione mirata delle iniziative	SI in presenza di iniziative	Specificare frequenza, modalità e canali di comunicazione
DOCUMENTAZIONE SU BENI CONSERVATI		
<b>Regolarità e continuità</b>		
Orario per la consultazione	Non meno del 50% dell'orario di apertura	Indicare orario e sede, se diversa dal Museo/area archeologica/complesso monumentale
<b>Ampiezza</b>		
Disponibilità di:	SI	
cc) schede di catalogo	Non meno del 60% del patrimonio	
dd) schede di restauro	SI/NO	
ee) archivio di movimentazione	SI/NO	
ff) archivio fotografico	SI 100% del patrimonio Museo	
gg) archivio multimediale (sonoro, audiovisivo)	SI ... % del patrimonio Museo	
hh) pubblicazioni	SI/NO	

Fonte 3: Carta della qualità dei servizi, 2007, pp. 4-7

#### **4.10.2 IV Sezione – Tutela e partecipazione**

Se gli utenti riscontrano il mancato rispetto degli impegni contenuti nella Carta della qualità dei servizi possono avanzare reclami puntuali da presentare con le seguenti modalità:

...ad esempio: “avvalersi dei moduli allegati” o “utilizzare i moduli disponibili all’ingresso” e “depositarli nell’apposito box all’uscita” o “consegnarli al personale incaricato” ovvero “inviare una e-mail al seguente indirizzo o un fax al seguente numero”.

L’istituzione organizza un monitoraggio periodico dei reclami; si impegna a rispondere entro 30 giorni e ad attivare forme di ristoro (rilascio di un biglietto gratuito per una successiva visita o per un evento particolare).

Gli utenti possono, inoltre, formulare proposte e suggerimenti volti al miglioramento dell’organizzazione e dell’erogazione dei servizi che saranno oggetto di attenta analisi.

La Carta della qualità dei servizi sarà diffusa all’ingresso della struttura, sul sito internet e attraverso altri canali di informazione (specificare quali).

#### **4.11 Dall’Atto di indirizzo alla Commissione Montella**

Il documento “Criteri tecnico-scientifici e standard per i musei”, scaturito dal Gruppo di lavoro nel marzo 2001, venne trasmesso alle Regioni e agli Enti locali che chiesero alcuni emendamenti e, specialmente, la modifica del titolo in “Atto di indirizzo” (...). La conferenza unificata approvò il documento nell’aprile del 2001 e l’Atto di indirizzo venne adottato con D.M. del 10 maggio 2001.

L’ampissima condivisione, il metodo partecipativo e l’aspettativa che la comunità museale riponeva in un atto giudicato ormai indispensabile per lo sviluppo della qualità dei musei italiani, hanno fatto sì che la redazione del documento venisse considerata epocale. Quegli stessi fattori certamente contribuirono a imporre i contenuti (e la cultura sottostante a questi) nel dibattito nazionale e nell’applicazione pratica sia da parte del Ministero sia da quella delle Regioni. Ciò malgrado la debolezza della fonte normativa con la quale era stato emanato e considerando che il suo originale obiettivo (il trasferimento dei musei italiani) non è stato mai attuato e che lo stesso art. del D.Lgs. 112/98, che aveva dato origine al percorso di

elaborazione e alla successiva emanazione venne abrogato dal D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42<sup>11</sup>.

Il processo che aveva portato all'elaborazione dell'Atto di indirizzo non si esaurì con la decretazione ma innescò una serie di reazioni auspicate nelle conclusioni del documento e da coloro che lo commentarono (Jalla, 2001): recepimento da parte delle Regioni, utilizzo non come mero strumento "burocratico", ma per una unificante cultura museale italiana, comparabile metodologicamente e operativamente con gli strumenti della museologia internazionale.

Si deve a questa stagione e alle persone che, nel Ministero, nelle Regioni, negli Enti locali e nelle Università hanno operato per il rinnovamento della politica culturale italiana la diffusione di una serie di parole chiave che sono ormai entrate nel lessico, nelle normative e nella prassi amministrativa: standard, valutazione/autovalutazione, livelli minimi/requisiti minimi, riconoscimento/accreditamento, qualità.

Certamente, non si vuole fare un'apologia all'Atto di indirizzo, non possono essere negate né le debolezze intrinseche all'elaborato né le difficoltà di disseminazione e applicazione sull'intero territorio nazionale.

Per quanto riguarda le debolezze, vanno messi in evidenza almeno due fattori. Il primo attiene al carattere empirico, volutamente asimmetrico del documento, prescrittivo in alcuni casi (dove era possibile il riferimento a norme cogenti o a prassi consolidate o a specifiche tecniche universalmente accettate), più di indirizzo e suggerimento negli altri (ispirandosi a una politica di disseminazione di "buone pratiche"). Questo comporta ovviamente inadempienze anche gravi sotto il profilo della organizzazione e gestione museale o dei servizi al pubblico; queste non sono sanzionate in alcun modo, né corrette se non vengono percepite come tali dai proprietari dei beni.

Il secondo è legato alla caratteristica della flessibilità che gli estensori hanno rivendicato per l'Atto, come è esplicitato nell'introduzione, nella quale il carattere è inteso come "capacità di adattarsi alla più volte ricordata varietà della casistica museale italiana, nonché a incorporare indicazioni utili via via prodotte dalla ricerca e dal dibattito internazionali". Tale caratteristica

---

<sup>11</sup> Subito dopo l'approvazione da parte della Conferenza unificata, venne anche ipotizzato uno schema di accordo tra Ministero, Regioni e Province autonome, Comuni e Comunità montane nel quale i soggetti sopra indicati si impegnavano ad adottare l'Atto di indirizzo e ad assumere "provvedimenti normativi, regolamentari e amministrativi volti a dare applicazione a quanto indicato nell'Atto di indirizzo nei musei e negli altri Beni culturali di propria competenza" nonché "a collaborare nella raccolta dei dati sul funzionamento dei musei, nella loro armonizzazione, nella verifica e nella vigilanza sull'attuazione di quanto previsto dal presente accordo, nella formulazione di proposte per l'aggiornamento periodico degli standard di funzionamento dei musei". Poiché anche l'ipotesi di accordo conteneva riferimenti precisi alla determinazione degli elenchi dei beni da trasferire ai sensi dell'art. 150 del D.lgs. 112/98 non si arrivò alla sottoscrizione.

presupponeva un costante aggiornamento del documento, un suo monitoraggio nell'applicazione e un osservatorio insediato nel Ministero “con compiti di verifica, ampliamento e miglioramento del documento prodotto”, la cui costituzione non ha mai oltrepassato il livello dell'auspicio.

In realtà, negli anni successivi al decreto ministeriale, l'utilizzo dell'Atto di indirizzo da parte del Ministero e di alcune Regioni ha portato ad un approfondimento e anche ad una migliore definizione di quegli ambiti considerati “maturi” per l'applicazione in una specifica area. Nella maggior parte dei casi si è trattato di un approccio applicativo degli standard cauto e progressivo, secondo lo spirito del documento, con incentivi in alcuni casi e un accompagnamento graduale verso il risultato atteso.

#### **4.12 Commissione Montella: definizione dei livelli minimi uniformi di qualità dell'attività di valorizzazione**

Questo è il quadro nel quale arriva a maturare la determinazione del ministro Francesco Rutelli di insediare una Commissione “incaricata di elaborare una proposta concernente i livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione, di elaborare norme tecniche e metodologiche, linee guida, criteri e modelli di intervento condiviso tra Stato, Regioni ed Enti locali e con l'intervento dell'università, nonché di definire i profili professionali, percorsi formativi e forme di accreditamento degli addetti alla valorizzazione e sistemi di validazione degli istituti a ciò preposti”.

La Commissione, presieduta da Massimo Montella, venne istituita con decreto del ministero per i Beni e le attività culturali del 1 dicembre 2006 e successivamente integrata. La Commissione ha presentato una sintesi dei lavori completati alla data del 1 ottobre 2007, nella quale emergono le linee di intervento proposte, alcune delle quali immediatamente traducibili in un testo normativo.

L'esito atteso, se non fosse finita prematuramente la legislatura, era quello di un nuovo decreto ministeriale di aggiornamento dell'Atto di indirizzo.

Si vuole sottolineare, alla luce di quanto esposto sopra a proposito del decreto sugli standard, che l'obiettivo essenziale per la costituzione della Commissione è stata la necessità di aggiornamento dell'Atto di indirizzo, così come proprio l'aggiornamento ne costituisce una delle raccomandazioni finali<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> “L'adozione di un nuovo provvedimento debitamente aggiornato appare dunque, per rafforzare l'efficacia di uno strumento che è divenuto fondamentale riferimento tecnico per l'azione dello Stato, delle Regioni e degli Enti locali, delle imprese private, del volontariato”, p. 115.

In mancanza di una forte motivazione, che sarebbe derivata dal passaggio in Conferenza unificata e dalla decretazione ministeriale, le raccomandazioni della Commissione rischiano di rimanere lettera morta. Tra queste, alcune sono fortemente condivise e auspicabili: non è pensabile un aggiornamento dell'Atto di indirizzo senza la costituzione di una Commissione tecnica permanente fra Ministero, Regioni, Enti pubblici territoriali e Università. Così come l'attivazione raccomandata dei processi generalizzati di autovalutazione e accreditamento avrebbe ben altro peso se accompagnata dall'istituzione di una banca dati nazionale sui musei e i loro livelli di prestazione (Pinna, 2010).

#### **4.12.1 Work in progress**

La Commissione Montella ha lavorato principalmente sui musei. Gli altri istituti e luoghi della cultura sono rimasti fuori dall'approfondimento, anche se il metodo utilizzato ha certamente creato un effetto di "eco" anche per le altre strutture. È da ricercare l'integrazione, nell'ottica della qualità dei servizi al pubblico, con il mondo degli altri istituti e luoghi della cultura, biblioteche e archivi in primo luogo.

L'individuazione dei parametri è stata pensata anche nella prospettiva della creazione presso il Ministero di una struttura, preposta alla valutazione dei requisiti minimi e al controllo, con scadenza biennale, della permanenza degli stessi. Tale struttura, che dovrà essere opportunamente dotata di strumenti informatizzati, dovrebbe configurarsi in forma di Commissione mista (Ministero, Regioni, Università, Enti locali).

I dubbi derivano, principalmente, dal logoramento nel termine "valorizzazione", in merito al quale si sono consumate tante discussioni. Non è solo una questione di filologia, in quanto intorno a questo termine ruota l'intero sistema della fruizione pubblica e della "soddisfazione del diritto di cittadinanza alla cultura" (Montella, 2003).

Si assiste allo spostamento dell'attenzione dalle attività "dirette ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio" verso un'attività prevalentemente promozionale. Gli obiettivi che la nuova Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale si è data attengono in particolar modo alla promozione turistica integrata tra patrimonio culturale e altri attrattori (stile, gastronomia, ecc.), alla efficienza dei servizi al pubblico e della comunicazione<sup>13</sup>. Sono sicuramente obiettivi

---

<sup>13</sup> Dal comunicato stampa di insediamento del Direttore generale Mario Resca, Roma 29 luglio 2009.

dignitosissimi e strategici per il Paese, ma limitanti rispetto all'accezione finora coltivata della valorizzazione del patrimonio culturale<sup>14</sup>.

Le aspettative riposte in tutto il percorso compiuto fino al 2010, a dir poco, sono state fomentate da una decisa tensione verso la ricerca di strumenti democratici per il controllo dell'azione pubblica nel campo del patrimonio culturale nazionale e i risultati, non trascurabili malgrado le difficoltà esposte, richiedono per il loro mantenimento e ulteriore sviluppo una pari dose di tenacia.

#### 4.12.2 Interventi raccomandati

Tabella 4 - Gli obiettivi e gli strumenti individuati dalla Commissione.

Obiettivi	Strumenti raccomandati
Ridefinizione delle regole con processo condiviso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aggiornamento dell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e su gli standard di funzionamento e sviluppo dei musei;</li> <li>- Costituzione di una Commissione tecnica permanente fra Ministero, Regioni, Enti pubblici territoriali, Università;</li> <li>- Definizione dei principi di valorizzazione e di rendicontazione.</li> </ul>
Formalizzazione di un processo nazionale di certificazione della qualità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Istituzione di processi di autovalutazione;</li> <li>- Istituzione di processi di accreditamento;</li> <li>- Istituzione di una banca dati nazionale.</li> </ul>
Definizione dei processi di formazione delle competenze	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione dei processi organizzativi interni;</li> <li>- Definizione di funzioni, competenze, e percorsi formativi;</li> <li>- Individuazione delle sedi di formazione e delle modalità di qualificazione degli addetti.</li> </ul>
Definizione di regole relative alla cooperazione istituzionale e ai rapporti con il territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuazione di criteri e linee guida per la progettazione di piani integrati di valorizzazione territoriale.</li> </ul>
Definizione di regole relative alla individuazione di <i>partners</i> esterni alla pubblica amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione di una nuova disciplina per l'esternalizzazione dei servizi di assistenza culturale.</li> </ul>

Fonte 4: Montella & Dragoni, 2010, p. 216

<sup>14</sup> Il pericolo di un confinamento della valorizzazione nell'area della promozione era già presente al momento dell'emanazione del Codice.

### **4.12.3 Regole con processo condiviso**

#### ***4.12.3.1 Aggiornamento dell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei e di altri istituti e luoghi della cultura***

L'importanza del D.M. del 10 maggio 2001, da integrare al modello di scheda di autovalutazione e ai connessi requisiti per l'accreditamento e alle tipologie funzionali e dimensionali individuate in relazione ai processi produttivi, è universalmente riconosciuta dalla comunità scientifica, professionale e dalle pubbliche amministrazioni di ogni livello.

La base giuridica dell'Atto è costituita dall'art. 114 del Codice e non più dall'art. 150 del D.Lgs. 112/98, abrogato dal Codice stesso.

L'adozione di un nuovo provvedimento debitamente aggiornato appare dunque necessaria, per rafforzare l'efficacia di uno strumento che è divenuto fondamentale riferimento tecnico per l'azione dello Stato, delle Regioni e degli Enti locali, delle imprese private, del volontariato.

#### ***4.12.3.2 Costituzione di una Commissione permanente fra Ministero, Regioni, Enti pubblici territoriali, Università finalizzata al costante incremento e aggiornamento dei livelli minimi uniformi di qualità***

La necessità della Commissione era stata già espressamente riconosciuta nella premessa del D.M. del maggio 2001, a conclusione della quale veniva infatti auspicato che, “per il monitoraggio delle fasi successive e soprattutto per quella, nevralgica, dell'applicazione, resti attivo (...) un osservatorio (...) con compiti di verifica, ampliamento e/o miglioramento del documento prodotto”.

La costituenda Commissione dovrebbe prevedere la rappresentanza tecnica del Ministero, delle Regioni e degli Enti locali e la partecipazione dell'Università e configurarsi come servizio di supporto scientifico e tecnico alla Conferenza unificata, comunque considerando le competenze legislative e amministrative delle regioni in materia di valorizzazione.

Altre funzioni della Commissione paritetica:

- supporto e collaborazione per le attività di autovalutazione dei musei, delle raccolte e degli altri istituti e luoghi della cultura statali e locali;
- supporto e collaborazione alle istituzioni e alle singole organizzazioni pubbliche o private che ne facciano richiesta per le attività di autovalutazione e promozione degli standard;

- monitoraggio delle attività delle costituenti commissioni paritetiche regionali per l'accREDITamento dei musei, delle raccolte e degli altri istituti e luoghi della cultura statali e locali, con possibilità di implementare, su richiesta, servizi di *auditing*;
- gestione di una banca dati nazionale inerente ai risultati dell'autovalutazione e delle attività di accREDITamento dei musei, delle raccolte e degli altri istituti e luoghi della cultura statali ad implementarla, anche al fine di rendere possibili azioni di *benchmark* e supporto alla diffusione di buone pratiche.

#### **4.12.3.3 Processi di valorizzazione e di rendicontazione (accountability)**

A partire dagli artt. 6, 7 e 111 del Codice si è tenuto conto del fatto che:

- le catene di processi e le fasi produttive possono essere condivise in una prospettiva di sussidiarietà orizzontale;
- tali processi, qualora condotti pubblicamente, devono conformarsi ai principi di equità e accessibilità del mercato;
- la valorizzazione condotta in forma privata può e deve essere socialmente utile.

Si è quindi provveduto a:

- stilizzare i processi produttivi nelle istituzioni preposte alla valorizzazione, segmentandoli, su base dimensionale e funzionale;
- riconoscere le macro-fasi della catena del valore ovvero la formazione del valore "percepito" dalle diverse categorie di utenti pubblici e privati;
- qualificare le macro-fasi con casi ed esempi concreti, utili ad identificarne varianze e specificità;
- identificare le principali criticità in funzione dell'efficacia ed efficienza del processo;
- identificare le soluzioni istituzionali e di *governance*, strategico e organizzativo, per ottimizzare i diversi processi, quali le dimensioni prevalenti della possibile esternalizzazione, la differenza tra i processi di crescita in rete e per linee interne, etc.

Sul piano metodologico ne consegue:

- la ridefinizione dell'intera organizzazione museale in relazione alla capacità di produrre valore condiviso ovvero valore di scambio;
- l'adozione di una prospettiva *multi-stakeholders* ovvero l'idea che l'istituzione culturale debba operare simultaneamente su più arene di scambio di natura "privata", pubblica e "specialistica", affrontando il problema di assemblare e gerarchizzare

diverse unità di misura e definizione di “valore” e quindi diversi modi di leggere la “catena” interna per la sua produzione.

A questo fine si è giunti a:

- Identificare le grandi categorie di istituzioni ed enti di riferimento;
- Definire le principali catene di produzione e di valore in funzione dei diversi sistemi di scambio per ogni categoria;
- Qualificare i singoli passaggi e le criticità relative;
- Definire i principali modelli di ripartizione in termini di sussidiarietà pubblico-privato.

#### **4.12.4 Processo nazionale di certificazione della qualità**

##### ***4.12.4.1 Autovalutazione dei musei, delle raccolte e degli altri luoghi e istituti della cultura assimilabili a musei***

Il Ministero e le Regioni hanno il dovere di promuovere i processi di autovalutazione, sia per i musei, le raccolte e gli altri istituti e luoghi della cultura appartenenti allo Stato, sia per i musei e le raccolte locali, mediante la scheda elaborata dalla Commissione.

Laddove l’autovalutazione non fosse praticabile, si dovrebbe procedere ad una valutazione a opera diretta del Ministero per gli istituti e i luoghi di propria competenza e delle Regioni per i restanti. In tal modo si rimedierebbe alla carenza ancora riscontrabile in molte parti del Paese in merito alla conoscenza della situazione dei musei, raccolte e altri istituti e luoghi della cultura e all’avvio di processi di adeguamento a livelli minimi della valorizzazione.

L’autovalutazione, strumentale all’accreditamento, va considerata come un processo ciclico, da svolgere parallelamente al progressivo modificarsi delle condizioni dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura in relazione a ciascuno degli aspetti contemplati nella scheda proposta. L’esecuzione dell’autovalutazione con modalità affidabili dovrebbe essere intesa come presupposto indispensabile per la concessione di sostegni finanziari pubblici.

Lo schema suggerito per le attività di autovalutazione va impiegato in accordo con le tipologie funzionali e dimensionali indicate in ordine ai processi produttivi.

La costituenda Commissione paritetica potrebbe offrire supporto e collaborazione alle istituzioni e alle singole organizzazioni che ne facessero richiesta.

Nel definire lo schema di autovalutazione ai fini della verifica dei “livelli minimi uniformi di qualità” la Commissione ha fatto riferimento in particolare ad alcune disposizioni del Codice in materia di valorizzazione del patrimonio culturale (artt. 6, co. 1 e 2; 101, co. 3; 111, co. 1 e

3) e altri fondamentali presupposti sono stati considerati sia nell'ambito dell'Atto di indirizzo, soprattutto per l'importanza di tale documento come pioniere della questione della "cultura della qualità" nel sistema museale italiano, sia le disposizioni generali per migliorare e misurare la qualità dei servizi pubblici e dell'azione amministrativa<sup>15</sup>.

Per la struttura della scheda di valutazione e i contenuti proposti per i questionari si è tenuto conto delle esperienze compiute a partire dal 2002 dalle Regioni, in particolare la Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto, Piemonte e Umbria, e dal Ministero, con riguardo per le griglie messe a punto dall'Ufficio Studi.

La Commissione spera che i processi di autovalutazione siano collegati a concrete forme di incentivazione per promuovere il miglioramento dell'offerta culturale degli istituti, attraverso sussidi diretti (finanziamenti mirati) e indiretti (defiscalizzazione degli acquisti di opere, garanzia di Stato per mostre, ecc.).

Tale impegno produrrebbe a breve e medio termine numerosi benefici, fra cui:

- L'incentivazione di comportamenti virtuosi della pubblica amministrazione, a cominciare dalla qualificazione della programmazione e della spesa;
- L'incentivazione di organizzazioni museali a rete;
- Il rafforzamento della tutela (poiché le Soprintendenze, insieme alle Regioni per i musei le raccolte locali dovranno definire gli adeguamenti necessari, caso per caso, onde conseguire almeno gli standard-obiettivo primari per la sicurezza);
- Il rafforzamento della valorizzazione (poiché Stato e Regioni dovranno definire gli adeguamenti necessari caso per caso onde conseguire almeno gli standard-obiettivo primari per la valorizzazione);
- L'incentivazione della programmazione negoziata (in questo modo le Soprintendenze, Enti locali, Fondazioni ex Bancarie sarebbero indotti a programmi congiunti di intervento e di spesa per il rapido e ottimale conseguimento degli standard-obiettivo per la sicurezza e per la valorizzazione);
- Il notevole incremento di occupazione qualificata (per il combinato effetto degli auspicati provvedimenti paralleli in ordine alla formazione, all'accreditamento e al reclutamento degli addetti, ai processi produttivi alle forme convenzionali e modelli operativi per la programmazione e gestione delle attività di valorizzazione, ai rapporti fra istituti e territorio).

---

<sup>15</sup> Direttiva Ciampi-Cassese del 1994.

#### ***4.12.4.2 Accreditazione dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura statali e locali***

Le procedure di accreditamento dei musei venivano nell'Atto di indirizzo già ritenute indispensabili, descritte come: “un necessario passaggio ulteriore in vista dell'applicazione degli standard (...) ai musei e Beni culturali del Paese, prescindendo dalla proprietà e dalla gestione, sarà la definizione del processo di certificazione, secondo un praticabile percorso di accreditamento. È prevedibile fin d'ora che si pervenga alla formulazione di documenti intermedi (questionari, modelli di relazione, ecc.) che rendano agevole il processo di autovalutazione da parte dei musei stessi. Il soggetto “validatore” (commissione, gruppo di lavoro, gruppo di esperti che sia) sarà parimenti definiti con attenzione”.

Su questa linea hanno concretamente proceduto Ministero e Regioni, molte delle quali hanno elaborato e applicato modelli e processi di autovalutazione e di accreditamento sostanzialmente simili.

L'accreditamento non si caratterizza né come autorizzazione a esercitare un servizio pubblico, né come certificazione di conformità alle procedure di erogazione del servizio. L'accreditamento si verifica quando viene riconosciuta la capacità di un museo di espletare un servizio pubblico per la fruizione dei beni culturali in modo appropriato, efficace ed efficiente. L'accreditamento serve a riconoscere e rendere visibile agli amministratori, alla struttura operativa e ai cittadini il livello effettivo di qualità di un servizio, indipendentemente dalle modalità con cui viene erogato, e a promuovere processi di miglioramento continuo. Essendo un processo costante, monitorato e in grado di promuovere l'adeguamento degli istituti inizialmente non riconosciuti, l'accreditamento si configura come un fondamentale strumento inerente all'ambito della valorizzazione.

Affinché i parametri e le modalità di valutazione producano esiti realmente confrontabili in ogni parte del Paese e nei distinti ambiti di competenza dello Stato e delle Regioni, appare necessaria l'adozione di uno specifico atto di indirizzo, in forza del quale il Ministero e le Regioni diano corso congiuntamente a processi di accreditamento.

L'Atto di indirizzo dovrebbe:

- decretare gli standard minimi per l'accreditamento indicati nella scheda di autovalutazione elaborata dalla Commissione;
- stabilire che gli standard sono conseguibili anche attraverso organizzazioni a rete;
- promuovere ad ogni livello la gestione associata di servizi, di personale, di attività e la costituzione di organizzazione a rete;
- indicare le modalità, più efficaci ed efficienti (e le connesse procedure) utilizzabili ai sensi del Codice (acquisti e uffici congiunti ecc.) per la implementazione di organizzazioni a rete;

- prevedere entro tempi definiti l'attivazione di processi di accreditamento rispetto ai livelli di qualità individuati dal nuovo Atto di indirizzo;
- attribuire alla Commissione paritetica permanente la funzione di regia generale per le attività di indirizzo e monitoraggio;
- prevedere la costituzione di Commissioni regionali per l'accredimento composte da esperti designati dagli istituti preposti alla tutela dei beni musealizzati, dalle Regioni, dagli Enti locali, dalle organizzazioni professionali e degli utenti;
- favorire la crescita omogenea dei livelli di qualità dei musei, indipendentemente dalla loro natura e proprietà, anche mediante l'accesso privilegiato a sussidi finanziari e/o tecnici e amministrativi.

#### **4.12.4.3 Istituzione di una banca dati nazionale presso la Commissione tecnica permanente**

Una banca dati nazionale sistematicamente alimentata con le informazioni conseguenti all'autovalutazione e all'accredimento dei musei, delle raccolte e degli altri istituti e luoghi della cultura statali e locali è condizione indispensabile per più fini:

- per supportare con adeguate conoscenze i processi decisionali del Ministero, delle Regioni e degli altri enti pubblici territoriali in ordine alle proprietà e ai programmi d'intervento e di spesa;
- per monitorare i risultati, alimentare processi di *benchmarking* e di miglioramento continuo, qualificare la spesa;
- per assicurare una trasparenza dello stato dei servizi pubblici museali in ogni parte del Paese, senza incorrere in ingerenze indebite e in atteggiamenti fiscali.

#### **4.12.5 Formazione delle competenze**

##### **4.12.5.1 Funzioni, competenze, percorsi formativi del personale impiegabile de enti pubblici o da privati affidatari di servizi museali**

La presenza di personale qualificato è un requisito determinante per assicurare la qualità dei servizi a gestione diretta o esternalizzati e per l'accredimento degli istituti museali pubblici, qualunque sia il soggetto operativo della gestione.

Per assicurare una diffusa ed omogenea qualità delle attività di valorizzazione in tutte le aree e in tutti gli istituti e luoghi della cultura del Paese, non si può rinunciare alla formazione di un corpus professionale di elevata e omogenea qualità, capace di agire unitariamente su base nazionale, indipendentemente dalle posizioni lavorative in organizzazioni pubbliche o private, profit o non-profit.

Il criterio assunto dalla Commissione per la proposta d'innovazione dei profili di competenza consiste in un approccio trasversale e multidisciplinare, che consegua un equilibrio funzionale tra le conoscenze storico-teoriche e quelle applicate. L'intento è superare l'impermeabilità tra discipline maggiormente teorico-speculative e discipline tecnico-scientifiche, prevedendo percorsi di formazione e di specializzazione comprensivi anche di discipline giuridico-istituzionali ed economico-gestionali.

La Commissione ha intanto proposto che i livelli minimi della valorizzazione necessari per l'accreditamento comprendano poche figure indispensabili. Precisamente sono state proposte 5 figure per i musei di media dimensione (direttore, conservatore, responsabile dei servizi educativi, responsabile tecnico della sicurezza, addetti ai servizi di custodia e accoglienza), riconducibili a 3 per i minori (una figura che abbia competenze inerenti a direttore, conservatore e responsabile dei servizi educativi, un responsabile tecnico della sicurezza e addetti ai servizi di custodia e accoglienza).

L'adeguatezza delle dotazioni di personale dei diversi istituti e luoghi della cultura va infatti commisurata alle tipologie funzionali e dimensionali indicate in ordine ai processi produttivi. Quanto fin qui prodotto andrebbe sviluppato in seguito per una più puntuale individuazione di tutti i numerosi profili professionali riferibili agli istituti e luoghi della cultura, oltre che dei percorsi formativi e dei titoli legali di studio pertinenti a ciascuno di essi, anche precisando quantità e distribuzione dei crediti.

Rispetto ai requisiti culturali di base e alle competenze professionali del personale direttivo, si evidenzia l'esigenza di una preparazione universitaria di livello non inferiore al quinquennio (3 + 2 o laurea del vecchio ordinamento), alla quale aggiungere un ulteriore biennio o triennio, di cui restano da specificare i contenuti e sedi.

#### ***4.12.5.2 Sedi di formazione, modalità di qualificazione e di impiego del personale dipendente de enti pubblici o da privati affidatari di servizi museali***

L'Ambito IV dell'Atto di indirizzo del 2001 ha definito il personale necessario ai musei e molte Regioni hanno conseguentemente individuato nella presenza di personale qualificato un requisito determinante per l'accreditamento degli istituti di Enti locali e di interesse locale. Ciò nonostante manca ancora un riconoscimento delle professioni museali.

L'accertamento della qualificazione del personale per i musei pubblici, quale condizione irrinunciabile per l'impiego sia nei ruoli pubblici a ogni livello, sia nelle imprese che assumono servizi di rilievo pubblicitario e nelle stesse organizzazioni di volontariato, risulta invece indispensabile per assicurare la qualità dei servizi a gestione diretta o esternalizzati,

nonché la qualità, l'efficacia e l'economicità della filiera formazione professionale-alta formazione.

In ordine alle modalità di accertamento della qualificazione e di reclutamento occorrono, pertanto, precise disposizioni, alle quali doversi attenere tanto per le procedure di acquisizione diretta di personale (art. 115, co. 2, D.Lgs. 156/06), quanto per la selezione di candidati alle gare per l'affidamento di servizi di valorizzazione e per i conseguenti contratti di servizio (art. 115, co. 5, D.Lgs. 42/06 come modificato dal D.Lgs. 156/06).

#### **4.12.6 Cooperazione istituzionale e rapporti con il territorio**

##### ***4.12.6.1 Criteri e linee guida per la progettazione, l'implementazione, il monitoraggio e la certificazione di piani integrati di valorizzazione territoriale***

In attuazione del Codice, il lavoro della Commissione ha preso a riferimento:

- il “ruolo” degli accordi, o comunque, della cooperazione, strutturale o procedimentale-funzionale fra soggetti pubblici;
- l'identificazione dell'ambito territoriale interessato;
- la misura della necessaria “integrazione” degli interventi e delle azioni di valorizzazione;
- i soggetti coinvolti.

Di conseguenza, sono stati indicati i fondamentali elementi costitutivi di un piano integrato di valorizzazione territoriale da fissare in sede di concertazione inter istituzionale e sulla base di adeguata progettazione.

Per questo, premesso che l'adozione dei “livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione” comporta una nuova cultura della gestione, attenta alle diverse categorie di utenti residenti e turisti, e che per gestione si intende la costruzione di un sistema di qualità totale non limitata ai “servizi aggiuntivi”, è stato proposto intanto un indice dei contenuti e dei temi dei piani integrati di valorizzazione territoriale articolato in nove punti, che potranno essere sviluppati in seguito:

1. Quadro di riferimento: identità e dimensione ottimale del territorio da valorizzare;
2. Buone pratiche;
3. Mappatura degli *stakeholders* e analisi di campo;
4. Individuazione dei progetti in corso per accertare possibili sinergie e coerenze;

5. Orientamento strategico e idee guida;
6. Sostenibilità ambientale, sociale, istituzionale e amministrativa, economico-finanziaria;
7. Monitoraggio delle azioni e dei risultati mediante indicatori sia descrittivi che prestazionali;
8. Individuazione di organi e modalità di controllo da parte di un soggetto terzo;
9. Adozione di procedure di accreditamento dei piani e di connessi provvedimenti premiali.

#### **4.12.7 Individuazione di *partners* esterni alla pubblica amministrazione**

##### ***4.12.7.1 Nuova disciplina per l'esternalizzazione di servizi di assistenza culturale***

Sono state ricercate le cause delle difficoltà riscontrabili. Il rimedio opportuno è sembrato poter consistere nell'evidenziare le differenze che sul piano logico, giuridico ed economico caratterizzano le attività di settore.

Si propone quindi di:

- verificare in modo puntuale lo stato delle gestioni relative ai servizi di assistenza culturale e di ospitalità con particolare riguardo alle procedure in via di esecuzione, per misurare l'impatto delle misure di riorganizzazione;
- adottare nell'immediato un provvedimento di moratoria per un arco di tempo limitato, della cui praticabilità dà prova adeguata la giurisprudenza;
- fornire alle strutture centrali e periferiche un nuovo quadro di riferimento generale, adottando un atto di indirizzo ministeriale articolato in: criteri generali per lo svolgimento dei servizi, modelli di cooperazione istituzionale, modelli di esternalizzazioni.

Tale atto dovrebbe anche offrire i presupposti, a partire dalla incentivazione di organizzazioni a rete, per una generalizzata applicazione dei servizi di valorizzazione, anche in una prospettiva di sussidiarietà orizzontale, nei musei e luoghi della cultura di contenute dimensioni indipendentemente dalla loro appartenenza giuridica (Montella & Dragoni, 2010).

#### **4.12.8 La situazione in Italia**

In Italia, l'emanazione dell'Atto di indirizzo ministeriale del 2001 ha segnato un momento estremamente importante, sia perché è stato prodotto in un clima straordinario di

cooperazione fra livelli istituzionali e con l'aiuto di "saperi tecnici", sia perché in un tempo piuttosto breve è riuscito a raccogliere in un corpo unico di linee guida e standard specifici su:

- le regole e le risorse indispensabili per far funzionare il museo dal punto di vista istituzionale e organizzativo (regolamento, bilancio, strutture funzionali, personale qualificato);
- i processi da attivare e le norme tecniche di riferimento in materia di sicurezza, di conservazione, catalogazione, ordinamento delle collezioni;
- i servizi da progettare con forte orientamento all'utenza, pur nel rispetto della conservazione dei beni, la comunicazione, all'interno e all'esterno del museo, la promozione.

In modo trasversale a tutti gli ambiti trattati, con un' enfasi innovativa, esso ha richiamato inoltre l'importanza:

- a) della dichiarazione esplicita, in documenti scritti (e alla diffusione), della missione, degli obiettivi, delle scelte metodologiche operate nei confronti dell'incremento delle collezioni, degli ordinamenti, dei prestiti, delle mostre, delle politiche per il pubblico;
- b) della presenza in numero adeguato e della qualificazione del personale, il requisito più importante e forse anche il più difficile da assicurare.

Per tutte queste considerazioni, la Commissione Montella ha ribadito la validità dell'Atto di indirizzo e ha ribadito l'opportunità che il ministro dei Beni e delle Attività culturali ne confermi i contenuti, salvo opportuni aggiornamenti.

Il problema è che l'Atto di indirizzo, da considerare come un Documento tecnico di riferimento, non sempre individua con precisione standard obbligatori, più spesso traccia un percorso, detta linee guida. Come richiamato nell'introduzione, nella definizione degli standard si può riscontrare una "graduazione" della forza delle norme e delle indicazioni, dall'obbligo alla raccomandazione.

Il percorso avviato richiedeva, inoltre, per la sua applicazione, ulteriori passaggi, come raccomandato dagli estensori nella stessa introduzione:

- la diffusione e discussione nelle Università e negli istituti di ricerca, anche ai fini di una definizione dei percorsi formativi;
- la definizione del processo di certificazione, secondo un praticabile percorso di accreditamento;

- il monitoraggio della sua applicazione: si auspicava che “per il monitoraggio delle fasi successive e soprattutto per quella nevralgica dell’applicazione, restasse attivo presso il Ministero un osservatorio con compiti di verifica, ampliamento e miglioramento del documento prodotto, indirizzo”.

Questi due ultimi punti devono essere analizzati più nel dettaglio, in quanto sono oggetto di precise proposte da parte della Commissione.

Il processo di riconoscimento/accreditamento dei musei solitamente prevede le seguenti fasi:

1. Definizione di requisiti minimi necessari da parte di un’authority pubblica (Stato, Regione), di un’agenzia o un *authority*, di un’associazione professionale rappresentativa della comunità degli operatori e di un’associazione di musei attraverso leggi, direttive, manuali di qualità, ecc.;
2. L’accertamento della loro sussistenza o della raggiungibilità entro termini prefissati
  - attraverso l’autovalutazione dei responsabili dei musei, accompagnata dalla documentazione richiesta;
  - attraverso la verifica dell’ente valutatore che si avvale di strutture interne o di un organismo terzo;
3. Il riconoscimento vero e proprio, attraverso l’inclusione in un Registro o elenco, l’attribuzione di un marchio e la sua pubblicità.

Di solito, ai musei riconosciuti sono concesse forme privilegiate di finanziamento diretto o indiretto, sostegni di natura tecnica e promozionale, premi.

In Italia, nove regioni a statuto ordinario, di cui solo due del Sud, nell’anno 2010 avevano già definito standard minimi per il riconoscimento dei musei e attivato un processo di verifica, prevalentemente attraverso il metodo dell’autovalutazione.

Gli strumenti adottati (leggi regionali, delibere, piani di sviluppo) e gli stadi di applicazione non sono identici: solo la Lombardia ha completato un vero e proprio sistema di accreditamento (il primo concluso nel 2004 e il secondo nel 2006), ma a breve anche la Toscana e l’Emilia-Romagna avrebbero completato in tal senso un percorso avviato da tempo, che ha visto accurate ricognizioni sull’applicazione degli standard nei loro musei.

Le altre regioni hanno attuato procedure più flessibili e gradualità. Quasi tutte si sono orientate verso l’individuazione di requisiti minimi, con l’obiettivo di portare il maggior numero possibile di istituzioni all’interno di un sistema che sproni e accompagni il miglioramento, piuttosto che puntare su di una logica di segnalazione di casi di eccellenza. Quasi tutte hanno

investito sulla formazione del personale (in particolare Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Piemonte, Marche), sull'adeguamento delle strutture, sulla creazione delle reti.

Solo il Piemonte ha individuato una gradazione di livelli di qualità (fino a sette, in qualche caso) all'interno del quale si colloca quello minimo (sulla scia dei *range statement* utilizzati in alcune regioni del Regno Unito), e la diffusione di strumenti e buone pratiche attraverso una collana di opuscoli puntando su un'azione di progressivo avvicinamento ai livelli indicati. In un bilancio complessivo si rileva in definitiva una situazione "a macchia di leopardo", che vede le regioni meridionali (tranne la Sardegna e la Campania) del tutto inesistenti.

Sono stati effettuati alcuni studi e ricognizioni parziali per accertare la sussistenza degli standard e l'osservanza delle raccomandazioni dell'Atto di indirizzo.

Si riporta, soprattutto, l'adozione della Carta della qualità dei servizi in tutti i musei, aree archeologiche, biblioteche e archivi di stato, sulla base della direttiva del ministro Rutelli del 18 ottobre 2007, per sollecitare in tutti gli istituti un'analisi dei livelli di qualità dei servizi resi all'utenza.

#### ***4.12.8.1 La definizione dei livelli minimi da parte della Commissione***

Questo era lo stato dell'arte al momento del principio dei lavori della Commissione nata dall'esigenza di dare attuazione all'art. 114 del Codice dei Beni culturali e del Paesaggio.

Prima di procedere a una precisa definizione dei livelli minimi, la Commissione ha dovuto sciogliere alcuni nodi interpretativi e procedurali.

1. *Che cosa si intende per valorizzazione.* Le attività di ricerca, catalogazione, conservazione del patrimonio e fruizione pubblica ne fanno parte? Il dibattito svolto in Commissione è stato molto acceso a riguardo, ma si è deciso infine di considerare le attività di valorizzazione in senso estensivo, individuando anche i presupposti che garantiscono la continuità di un servizio e di un progetto culturale (da affidare a strutture stabili ed efficienti), la corretta conduzione delle attività sul piano tecnico-scientifico (legata alla professionalità degli operatori e all'osservanza delle procedure), la compatibilità con la sicurezza delle persone e delle cose e con la tutela del patrimonio culturale<sup>16</sup>. Il punto di riferimento è stato offerto dalle stesse definizioni del Codice che all'art. 6 recita: "1. La valorizzazione consiste nell'esercizio delle

---

<sup>16</sup> Le posizioni di alcuni componenti, che propendevano per una interpretazione molto restrittiva della valorizzazione, erano probabilmente influenzate dalla considerazione che la tutela è oggetto di competenza legislativa esclusiva dello Stato e i relativi standard non rientrerebbero quindi in una procedura di concertazione quale l'intesa prevista dall'art. 114, co. 2

funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Essa comprende anche la promozione e il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale (...). 2. La valorizzazione è attuata in forme compatibili con la tutela e tali da non pregiudicarne le esigenze”. Questi riferimenti puntuali agli aspetti strutturali e organizzativi motivano e giustificano pienamente un approccio che ricomprenda in un’analisi complessiva tutti gli aspetti legati allo svolgimento delle attività e alla gestione degli istituti di cultura. Per quanto riguarda i musei, ci si è mossi quindi in una perfetta linea di continuità rispetto all’Atto di indirizzo del 2001.

2. *Che cosa si intende per livelli minimi uniformi.* Si è convenuto che il termine adottato dal Codice è più generico di quello di “standard” in quanto non richiede necessariamente l’indicazione di un preciso valore quantitativo o qualitativo di misurazione degli “indicatori” di qualità. L’aggettivo “uniformi” porta ad individuare condizioni essenziali, che siano raggiungibili dalla maggior parte degli istituti individualmente o in forma associata. Da un parte si deve considerare il differente livello di sviluppo delle realtà territoriali, dall’altra bisogna richiamare i requisiti fondamentali che consentano una piena definizione di museo, quale quella richiamata dal Codice etico dell’ICOM, distinguendolo da una mera “raccolta”.
3. *Qual è lo strumento con cui dovranno essere adottati.* L’art. 114, co. 2 prevede l’adozione di un decreto ministeriale, sulla base di un’intesa, ovvero il livello più alto di concertazione, tra Stato, Regioni, Autonomie. La costruzione di un sistema di norme condiviso, obbligatorio per le materie di legislazione concorrente come la valorizzazione, d’altra parte è la sola che possa produrre risultati buoni e duraturi. Lo ha dimostrato l’esperienza dell’Atto di indirizzo che, pur non avendo nessun effetto cogente, ha inciso più di tante leggi sul sistema museale italiano. Si spera inoltre che l’“imitazione” di buone pratiche e l’allineamento a modelli di gestione unanimemente approvati possano indurre gli Enti locali a superare arroccamenti in difesa della propria autonomia.

#### **4.12.8.2 Il metodo dell’autovalutazione**

Questa pratica è largamente utilizzata per la valutazione dei musei, oltre che per i risparmi economici che consente rispetto ad altre forme di verifica, anche perché si ritiene possa diffondere una “cultura della gestione”: coinvolgendo direttamente i responsabili delle

strutture indagate, li renderebbe più consapevoli dei punti di forza e delle lacune da colmare e li costringerebbe a ripensare criticamente le politiche fin qui seguite e a stimolare la ricerca di soluzioni organizzative più efficaci. Anche la Commissione ha ribadito l'utilità e ha proposto di estenderla in tutte le regioni italiane. D'altra parte si deve considerare che non tutti i musei dispongono di personale direttivo adeguato e che quindi l'attendibilità delle risposte non è sempre garantita, si ritiene opportuno prevedere comunque il ricorso a ispezioni e sopralluoghi, se del caso, e procedure a una verifica da parte degli organismi tecnici della Regione e del Ministero.

#### ***4.12.8.3 Il monitoraggio e la creazione di un sistema informativo***

La Commissione propone di istituire un Osservatorio che monitori l'applicazione dei requisiti minimi previsti attraverso una banca dati nazionale alimentata dai flussi informativi delle Regioni e del Ministero.

All'Osservatorio nazionale o Commissione tecnica paritetica la Conferenza Stato-Regioni potrebbe affidare inoltre il compito di aggiornare linee guida e standard e di fornire ai musei assistenza tecnica e promozione, attraverso l'individuazione di incentivi diretti e indiretti.

Questa ipotesi è apparsa ad alcuni piuttosto superficiale, da una parte perché si registra un affievolimento di quello spirito progettuale e collaborativo grazie al quale fu prodotto l'Atto di indirizzo del 2001, dall'altra perché potrebbe generare sovrapposizioni di competenze.

Per garantire criteri e metodi omogenei di valutazione in tutte le regioni italiane e per tutti i musei, sarebbe importante che in sede nazionale, una volta definite formalmente le linee d'indirizzo unitario, si individuasse un nucleo tecnico permanente, costituito da docenti, professionisti dei musei, rappresentanti del ministero e degli enti territoriali, in grado di accompagnare un processo unitario di riconoscimento dei musei degni del nome e di miglioramento della loro qualità (Maresca Compagna, 2010).

#### **4.13 Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale**

*(D.M. 113/2018 – Decreto 21 febbraio 2018 con Allegato I “Livelli uniformi di qualità per i musei”)*

Dopo un lungo percorso di studio, nasce il Sistema museale nazionale, una rete di musei e luoghi della cultura collegati fra loro al fine di migliorare il sistema di fruizione, accessibilità e gestione sostenibile del patrimonio culturale.

Il 4 aprile 2018 è stato pubblicato il Decreto ministeriale del 21 febbraio 2018, recante “Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale”.

Al Sistema possono accedere, oltre ai luoghi della cultura statali, descritti all’art. 101 del Codice dei beni culturali e del paesaggio<sup>17</sup>, anche i musei e i luoghi della cultura non di appartenenza statale, pubblici o privati, su base volontaria e mediante un sistema di accreditamento definito nel decreto. Lo strumento di attivazione del Sistema e di raggiungimento delle finalità da esso perseguite sono i Livelli uniformi di qualità, anch’essi adottati con il decreto ed elencati nel corposo allegato, che costituisce il risultato di un lavoro interdisciplinare, svolto in attuazione dell’art. 114 del Codice dei beni culturali e del paesaggio.

I Livelli uniformi di qualità, distribuiti in tre ambiti principali, costituiscono un importante documento per la verifica del rispetto degli standard minimi da parte dei musei.

Ricordando la varietà dei luoghi della cultura italiani, dovuta a ragioni storiche e territoriali, la definizione degli standard museali e la costituzione di un Sistema nazionale appaiono come una messa a punto della riforma riorganizzativa del Ministero<sup>18</sup>, ma possono costituire anche un’opportunità di crescita per i piccoli musei e un documento di riferimento per definire obiettivi di progressione e miglioramento.

Il Sistema museale nazionale prende a riferimento la Direzione generale Musei ed è coordinato su base regionale e provinciale, secondo le modalità definite nel decreto ([www.musei.beniculturali.it](http://www.musei.beniculturali.it), visitato il 29/03/2021).

In una intervista all’ex Direttore Generale dei Musei del MiC, Antonio Lampis, il Sistema museale nazionale è definito una avanguardia a livello mondiale e una iniziativa che pone

---

<sup>17</sup> Secondo il presente Codice sono istituiti e luoghi della cultura i musei, le biblioteche e gli archivi, le aree e i parchi archeologici, i complessi monumentali. Per una definizione più dettagliata, si rimanda alla lettura dell’articolo nella sua completezza.

<sup>18</sup> D.p.c.m. 171/2014 “Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell’Organismo indipendente di valutazione della performance”.

l'Italia in una posizione avanzata nell'ambito della museologia internazionale, oltre che nel settore della concorrenzialità turistica. Infatti, grazie alla messa in rete di numerosi musei, non solo statali, ma anche regionali, comunali e privati è una grande sfida. Si ricorda che la creazione del Sistema è molto calzante con l'anno 2018, anno Europe del patrimonio, poiché la delibera dell'Unione che ne ha permesso l'avvio parlava del fatto che il patrimonio è sottovalutato per quanto riguarda gli effetti che può avere sulla crescita personale, sull'economia e sulla occupazione, soprattutto in ambito giovanile. Per avere una maggiore valutazione del patrimonio era necessaria una *governance* sostenibile, partecipata e multi livello, che è stata l'intuizione che era già stata proposta nella riforma dei Musei di qualche anno prima.

Il Sistema nazionale parte nel 2018, in seguito alla pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale dei "Livelli minimi uniformi di qualità". I musei verranno prima collegati tra di loro e poi accreditati, grazie alla piattaforma digitale e saranno uniti da un percorso di formazione comune, perché la messa a sistema implica una crescita nella quale nessuno è escluso, migliorando insieme a favore dei cittadini e di una partecipazione sempre più diffusa.

Riflettendo sull'impatto che il Sistema museale nazionale può avere sui cittadini, il Dott. Lampis sottolinea che i musei dovranno diventare più accoglienti e aperti nei confronti del pubblico, soprattutto dovranno migliorare il dialogo e il racconto che offrono ai cittadini; è inoltre essenziale che i musei comunichino tra di loro, quindi che le *best practices* possano essere lette in un sistema nazionale diffuso.

Il collegamento inter istituzionale, formato dallo Stato insieme alle Regioni, i comuni e con i privati aiuterà a dimostrare che il museo è quel luogo di fiducia per la crescita culturale delle persone.

Alla domanda in merito al tema dell'accessibilità nei musei e quali miglioramenti possano essere messi a punto, la risposta si concentra sulla modalità, molto tecnica, con la quale si è stabilito l'obiettivo dell'accessibilità a tutti i musei e a tutti i poli museali. Infatti già i musei stavano muovendo molti passi per trovare tante vie di accessibilità, sia fisica sia intellettuale ([www.musei.beniculturali.it](http://www.musei.beniculturali.it), visitato il 29/03/2021).

Per poter accedere al sistema di collegamento dei musei e di accreditamento di coloro che raggiungeranno i livelli minimi di qualità, la Direzionale generale Musei propone modelli di autovalutazione in piattaforma informatica, utilizzabile anche per la verifica successiva e periodica, secondo modelli sperimentati con successo da grandi operatori della valutazione de servizi al pubblico, come *Tripadvisor*.

Il decreto che approva le prime linee di organizzazione e funzionamento del sistema stabilisce che la commissione prevista nel D.M. 113/2018 sia organizzata e operi a “burocrazia zero”. Il suo funzionamento è fondato sulla costante comunicazione digitale tra i componenti, con uso sempre ammesso e favorito della videoconferenza e dell’assenso esprimibile di norma attraverso la piattaforma informatica. Il processo di accreditamento produrrà un voto, leggibile da chiunque, da 0 a 10: i musei e luoghi della cultura che raggiungono il punteggio minimo di 6 sono accreditati; gli altri vengono collegati.

Il sistema di autovalutazione è uno strumento per sensibilizzare e rendere più consapevoli i direttori sulla qualità dei servizi del proprio istituto, offerti al pubblico.

#### **4.14 I Livelli uniformi di qualità (LUQV) – Art. 1**

I Livelli uniformi di qualità sono lo strumento di attivazione del Sistema e di raggiungimento delle finalità da esso perseguite. Sono il risultato di un lavoro congiunto del Ministero, degli Enti locali e di ICOM, con il contributo di docenti universitari, funzionari pubblici ed esperti del settore museale e della gestione e valorizzazione del patrimonio culturale.

I LUQV costituiscono un importante documento per i musei di verifica del raggiungimento di standard minimi di qualità e, al tempo stesso, di supporto per la definizione di obiettivi di miglioramento.

I livelli sono suddivisi in standard minimi o obiettivi di miglioramento e sono articolati in tre ambiti:

- organizzazione;
- collezioni;
- comunicazione e rapporti con il territorio ([www.musei.beniculturali.it](http://www.musei.beniculturali.it), visitato il 6/04/2021).

##### **4.14.1 Sistema museale nazionale – Art. 2**

Il Sistema museale nazionale è finalizzato a:

- potenziare la fruizione del patrimonio culturale nel suo complesso, con particolare riguardo alla sua capillare diffusione sull’intero territorio nazionale, nonché alle peculiari caratteristiche dei musei e luoghi della cultura;
- garantire un accesso di qualità per il pubblico e un miglioramento della protezione dei beni culturali, attraverso la definizione di un livello omogeneo di fruizione degli istituti e ai luoghi della cultura, di modalità uniformi e verificabili per la

conservazione e valorizzazione degli edifici, dei luoghi, delle collezioni e di codici di comportamento e linee di politica museale condivise, comunque nel rispetto dell'autonomia dei singoli istituti;

- favorire la promozione dello sviluppo della cultura, in particolare, attraverso la predisposizione di un sistema di accreditamento nazionale, nel rispetto delle autonomie regionali e provinciali e delle specificità delle diverse tipologie di museo o luogo della cultura;
- favorire la generazione di economie di scala, inclusa la prestazione condivisa di servizi e competenze professionali tra gli istituti che fanno parte del Sistema con particolare riguardo alla formazione del personale e alla condivisione delle migliori pratiche.

#### **4.14.2 Coordinamento del Sistema museale nazionale con sistemi di accreditamento o riconoscimento regionali e provinciali – Art. 4**

Nelle Regioni e Province autonome in cui è attivo un sistema di accreditamento o riconoscimento basato su livelli di qualità equiparabili a quelli fissati dall'allegato al decreto, i musei e i luoghi della cultura accreditati a livello regionale o provinciale sono automaticamente accreditati a livello nazionale.

#### **4.14.3 Accreditamento – Art. 6**

I musei i luoghi della cultura non di appartenenza statale che intendono aderire al Sistema museale nazionale presentano apposita istanza all'Organismo di accreditamento (art. 5 del presente decreto). Ai fini dell'accREDITamento, l'istanza deve dare conto del grado di rispondenza del soggetto richiedente agli standard minimi previsti dai livelli uniformi di qualità per i musei, di cui all'Allegato del decreto (MiC, 2018).

**Tabella 5 - Livelli minimi uniformi di qualità per i musei**

MACRO RILEVANTI	AMBITI	STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
<b>I ORGANIZZAZIONE</b>			
<b>Status giuridico</b> Lo statuto o il regolamento individua chiaramente, per il museo: - la natura del museo		Dotazione di statuto/ regolamento con chiara indicazione almeno dei seguenti aspetti: denominazione, sede, natura giuridica, missione, patrimonio, funzioni e compiti svolti, ordinamento, assetto finanziario	

<p>quale organismo permanente e senza scopo di lucro;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la missione e le finalità del museo;</li> <li>- l'assetto finanziario e l'ordinamento contabile;</li> <li>- le norme in materia di personale;</li> <li>- le dotazioni di carattere strutturale e le norme in materia di sicurezza;</li> <li>- il patrimonio;</li> <li>- principi generali per la gestione e la cura delle collezioni;</li> <li>- i principi generali di erogazione dei servizi al pubblico;</li> <li>- le modalità di raccolta dati sull'attività e la gestione del museo, a fini statistici e di programmazione;</li> <li>- i compiti e le funzioni che il museo intende assumere in riferimento al contesto territoriale.</li> </ul>		
<p><b>Contabilità e finanze</b></p>		
<p>La gestione delle risorse finanziarie dei musei deve avvenire nel rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti e delle norme</p>	<p>Redazione di un documento economico-finanziario, con voci di entrata (ripartire tra autofinanziamento e risorse esterne) e di uscita (con distinzione delle spese derivanti dal funzionamento ordinario, personale, dalle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adozione di modalità di rendicontazione sociale della propria attività come report annuali, bilancio</li> </ul>

<p>contabili che ne derivano.</p> <p>L'assetto finanziario dei musei è correlato agli aspetti organizzativi e gestionali dell'istituto e al contesto operativo. I musei devono disporre di risorse economiche adeguate alle loro dimensioni e caratteristiche e tali da garantire il rispetto degli standard minimi stabiliti per le strutture, il personale, la sicurezza, la gestione e la cura delle collezioni, i servizi al pubblico.</p> <p>Il costante controllo delle uscite e delle entrate permette dunque di verificare la congruità dei bilanci rispetto alle finalità e gli indirizzi programmatici. I documenti contabili devono poter evidenziare costi e ricavi, con l'impiego di comuni modalità di classificazione e descrizione delle voci di spesa e di entrata.</p> <p>Nell'ambito delle entrate devono essere, come minimo, distinte le entrate derivanti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- da autofinanziamento</li> <li>- da risorse esterne: trasferimenti, contributi, sponsorizzazioni, fondo di dotazione.</li> </ul> <p>Nell'ambito dei costi vanno,</p>	<p>gestione e cura della struttura, dalla gestione e cura delle collezioni, dai servizi al pubblico e dalle attività culturali, dagli investimenti e dallo sviluppo).</p>	<p>sociale, analisi di impatto</p> <p>- Attivazione di strategie di finanziamento per la gestione e la valorizzazione del museo e delle collezioni (accordi con finanziatori; <i>crowdfunding</i>; promozione del mecenatismo culturale, anche attraverso lo strumento dell'Art Bonus, ecc.)</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>come minimo, distinte le spese derivanti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dal funzionamento ordinario</li> <li>- dalla gestione e cura della struttura</li> <li>- dalla gestione e cura delle collezioni</li> <li>- dai servizi al pubblico e dalle attività culturali</li> <li>- dagli investimenti e dallo sviluppo.</li> </ul>		
<p><b>Struttura</b></p>		
<p>Tale ambito riguarda l'accesso alle strutture, che comprende anche l'accessibilità alle persone con disabilità, l'organizzazione e l'impiego degli spazi interni, la sicurezza.</p> <p>L'edificio destinato alla pubblica fruizione deve essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario, del superamento delle barriere architettoniche, della sicurezza per persone e cose.</p> <p>Al fine di favorire e garantire l'apertura e la fruizione ad un pubblico ampio, particolare importanza è stata attribuita all'accessibilità per categorie svantaggiate, intese principalmente come</p>	<p>Il museo e gli altri luoghi della cultura devono disporre di spazi idonei e adeguati per lo svolgimento delle loro funzioni di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conservazione, nel caso dei musei</li> <li>- esposizione permanente, nel caso dei musei</li> <li>- accoglienza/informazioni/biglietteria</li> <li>- servizi anche per persone con disabilità.</li> </ul>	<p>Il museo dispone dei seguenti spazi e servizi al pubblico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- esposizioni temporanee</li> <li>- uffici per il personale</li> <li>- archivio</li> <li>- biblioteca</li> <li>- fototeca</li> <li>- spazi per attività educative</li> <li>- laboratorio di restauro</li> <li>- sala/ e studio</li> <li>- sala conferenze/proiezioni</li> <li>- biglietteria</li> <li>- spazi attrezzati per caffetteria/ristorante</li> <li>- guardaroba/deposito oggetti</li> <li>- bookshop</li> <li>- spazi esterni</li> <li>- servizi/spazi per adulti con bambini (quali fasciatoio, spazi</li> </ul>

<p>persone con disabilità motoria, sensoriale o cognitiva. L'assenza di barriere architettoniche è considerato requisito minimo anche nei documenti di riconoscimento/accreditamento per i musei locali prodotti dalle Regioni, dove risultano obbligatori anche altri parametri, quali: la definizione della destinazione d'uso degli spazi museali, l'atto di nomina del responsabile della sicurezza, l'adempimento alla normativa in materia di manutenzione e sicurezza delle strutture, degli impianti, delle attrezzature e degli allestimenti.</p> <p>Per migliorare l'accessibilità dei luoghi e consentire il più ampio godimento del patrimonio vi sono numerosi esempi in cui l'accessibilità è stata assicurata con la realizzazione di modalità di visita virtuale fruibili in loco e da remoto, in modo da consentire la fruizione di ambienti e collezioni in aree non raggiungibili fisicamente grazie alle tecnologie digitali.</p> <p>Quanto all'organizzazione degli spazi interni, innanzitutto rilevano gli spazi che garantiscono lo</p>		<p>allattamento, scaldabiberon, passeggini)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- collegamento wi-fi</li> <li>- spazi adeguati per iniziative di interesse della comunità</li> <li>- parcheggi di prossimità (anche con spazi riservati alle persone con disabilità)</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>svolgimento delle funzioni e delle attività primarie dei musei. Inoltre, sono stati considerati oggetto d'analisi per i musei alcuni servizi attinenti alla natura culturale e scientifica degli istituti come archivi, biblioteche e laboratori o maggiormente inquadrati in un'ottica di servizi supplementari quali bookshop, caffetteria e guardaroba.</p> <p>La sicurezza è intesa con riferimento alle strutture, ai beni e alle persone. Esiste già una sostanziale omogeneità nell'applicazione di standard minimi in materia di sicurezza, poiché derivanti da assetti normativi nazionali.</p> <p>Un'ulteriore attenzione all'integrità delle opere, oltre che delle persone, dovrebbe trovare riscontro nel piano della sicurezza ed emergenza dell'istituto e nella prassi di manutenzione e conservazione programmata del patrimonio e degli impianti.</p> <p>Nella prospettiva del miglioramento della qualità della struttura, si colloca anche la creazione di spazi utili allo svolgimento di esposizioni temporanee e la predisposizione del <i>facility report</i> che descriva le</p>		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

condizioni fisico-ambientali di quegli spazi a garanzia di un'adeguata permanenza delle opere durante il periodo della mostra.		
<p><b>Confort degli spazi espositivi</b></p> <p><b>Accesso delle persone con disabilità</b></p> <p><b>Sicurezza</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza di impianti di illuminazione adeguata</li> <li>- Pulizia adeguata e costante della struttura e degli impianti</li> <li>- Accesso alle strutture</li> <li>- Individuazione di un percorso minimo</li> <li>- Adempimento alla normativa in materia di sicurezza per le strutture, le persone e le opere conservate. La struttura deve essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza di impianti che garantiscano idonee condizioni ambientali</li> <li>- Predisposizione di forme alternative per il godimento in loco dei beni per persone con disabilità</li> <li>- Documento di analisi dei rischi, in termini di valutazione e di misure di compensazione e mitigazione, nonché di pianificazione della gestione delle emergenze</li> <li>- Predisposizione di un piano di evacuazione del patrimonio museale</li> <li>- Formazione continua del personale su tutti gli aspetti della sicurezza</li> <li>- Adeguate coperture assicurative</li> <li>- <i>facility report</i></li> </ul>
<b>Attività</b>		
L'ambito Attività è stato	Apertura almeno 24 ore settimanali (compreso	- Aumento dell'orario

<p>idealmente suddiviso in due campi riferiti, rispettivamente, alle modalità di accesso al museo, da un lato, e ai documenti programmatici predisposti da ciascun istituto.</p> <p>Nell'ambito dell'organizzazione delle attività dei musei un aspetto rilevante è l'esigenza di assicurare una continuità dei servizi, a partire dalle ore e dai giorni di apertura, che necessariamente dovranno tener conto dell'ubicazione e delle dimensioni degli istituti, oltre che della quantità di personale disponibile per la vigilanza e l'accoglienza. In alcune realtà si potrà pensare ad una concentrazione delle aperture in determinati periodi dell'anno (ad es. in estate) o durante alcuni giorni della settimana (possibilmente sabato e domenica), ma con una programmazione quanto meno annuale, adeguatamente pubblicizzata e necessariamente rispettata.</p> <p>È altrettanto significativa la necessità di un'effettiva programmazione annuale delle attività e delle iniziative educative che ciascun Istituto e di una successiva rendicontazione</p>	<p>o il sabato o la domenica) e, nel caso di aperture stagionali, almeno 100 giorni all'anno, fatte comunque salve eventuali diverse disposizioni normative</p>	<p>di apertura rispetto allo standard minimo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinamento con altri musei del territorio per la definizione di giorni e orari di apertura</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<p><b>Piano annuale delle attività educative</b></p>	<p>indicazione delle iniziative, delle mostre, delle pubblicazioni e del pubblico a cui sono rivolte nonché degli interventi di riallestimento previsti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Piano annuale delle attività educative con indicazione dei progetti, delle partnership e del pubblico a cui sono rivolte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partecipazione a progetti di rete, anche con il coinvolgimento delle “comunità patrimoniali” così come definite dalla Convenzione di Faro</li> <li>- Documentazione e valutazione delle attività</li> <li>- Partecipazione a progetti di rete</li> <li>- Documentazione e valutazione delle attività educative</li> </ul>
<p><b>Personale</b></p> <p>L’ambito del personale si rivela importante anche in relazione alla definizione di livelli minimi di qualità della valorizzazione, in particolare per i musei di piccole dimensioni. La presenza di specifiche figure professionali nell’organigramma di un istituto o nella struttura dell’ente titolare costituisce un aspetto essenziale per assicurare la corretta gestione di un museo, e la capacità di definire un efficace progetto culturale, coerente con la missione del museo e con adeguate azioni di fruizione e valorizzazione. Nei documenti di riconoscimento/accreditame</p>		

<p>nto per i musei non statali prodotti dalle Regioni, l'individuazione delle figure professionali e/o delle funzioni che necessariamente devono essere assicurate da ogni istituto costituisce un presupposto fondante.</p> <p>Il riferimento è alle figure del direttore del museo, del curatore delle collezioni, del responsabile dei servizi educativi, del responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie, del responsabile delle pubbliche relazioni, <i>marketing</i> e <i>fundraising</i>, e del personale addetto ai servizi di vigilanza e di accoglienza.</p>		
<p><b>Direttore</b></p> <p><b>Responsabile delle collezioni e/o del patrimonio custodito</b></p> <p><b>Responsabile della sicurezza</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuazione formale della figura di direttore con specifica competenza ed esperienza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti</li> <li>- Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico</li> <li>- Individuazione formale della figura di responsabile della sicurezza eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico</li> <li>- Funzione assolta da personale con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione continua</li> <li>- Formazione continua</li> <li>- Individuazione di figure dedicate qualora il museo sia organizzato in rete</li> <li>- Formazione continua</li> <li>- Formazione continua</li> <li>- Individuazione di</li> </ul>

<b>Responsabile dei servizi educativi</b>	specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico	figure dedicate qualora il museo sia organizzato in rete
<b>Responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione continua</li> <li>- Potenziamento di competenze nel management e nella gestione amministrativa ed economico-finanziaria</li> </ul>
<b>Responsabile pubbliche relazioni, marketing e fundraising</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale</li> </ul>
<b>Responsabile della comunicazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale anche in ambiente digitale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione continua del personale addetto</li> </ul>
<b>Personale addetto ai servizi di vigilanza e all'accoglienza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza continua durante gli orari di apertura del museo di personale addetto ai servizi di vigilanza e all'accoglienza, munito almeno di cartellino identificativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione continua del personale</li> <li>- Individuazione di un responsabile dei servizi di vigilanza e accoglienza</li> </ul>
<b>Responsabile della gestione delle risorse umane interne ed esterne</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione continua del personale addetto</li> <li>- Capacità di esprimersi in inglese e/o in un'altra lingua straniera</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistenza per persone con disabilità o esigenze particolari svolta con specifica competenza professionale</li> <li>- Audit periodico del personale e valutazione del suo grado di soddisfazione</li> </ul>
II COLLEZIONI		
<p>La gestione e la cura delle collezioni costituiscono il principale compito di ogni museo poiché esse sono elemento costitutivo e ragion d'essere dell'istituto. Le collezioni vanno incrementate con riferimento alla missione del museo e in base alle linee d'indirizzo e modalità definite dall'ente di governo, nel rispetto della normativa vigente. Salvo casi eccezionali, previsti dalla legge, le collezioni sono inalienabili e il museo deve assicurarne la conservazione, la gestione e la cura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assicurando loro un'adeguata collocazione in spazi sufficienti, idonei e sicuri;</li> <li>- dotandosi di personale qualificato e sufficiente in</li> </ul>		

<p>relazione alle dimensioni e alle tipologie di beni conservati;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- preservandone l'integrità, mediante definite misure di prevenzione dai rischi a cui esse possono trovarsi sottoposte e adeguate modalità di intervento in casi di emergenza;</li> <li>- curando in via permanente l'inventariazione, la catalogazione e la documentazione dei beni;</li> <li>- promuovendone la conoscenza, l'ordinamento, l'interpretazione;</li> <li>- sviluppando, a partire dalle collezioni e dalla missione e dal mandato del museo, lo studio e la ricerca.</li> </ul> <p>Inoltre, il museo deve assicurare la piena accessibilità, fisica e intellettuale delle collezioni, provvedendo alla loro pubblica fruizione soprattutto attraverso la loro pubblica esposizione, in via permanente o temporanea, e</p>		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--



<p><b>Incremento del patrimonio</b></p> <p><b>Registrazione, documentazione e catalogazione del patrimonio</b></p> <p><b>Esposizione temporanea</b></p> <p><b>Programmi e attività di studio e ricerca</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuazione del responsabile delle movimentazioni</li> <li>- Documento di programmatico in merito alla politica di acquisizioni e implementazioni del patrimonio coerente con la missione dell'istituto</li> <li>- Selezione, ordinamento e presentazione delle opere sulla base di un progetto scientifico che evidenzia criteri e motivazioni delle scelte operate</li> <li>- Documentazione fotografica degli ordinamenti storici (in caso di nuovi allestimenti)</li> <li>- Documento programmatico in merito alla politica di esposizioni temporanee</li> <li>- Attività di studio sulle proprie collezioni e sui siti, adeguatamente documentata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Report periodico sulle acquisizioni e implementazioni del patrimonio</li> <li>- Programmazione di esposizione a rotazione dei beni in deposito</li> <li>- Report periodico sulle esposizioni temporanee, completo di dati sulla loro fruizione</li> <li>- Programmazione pluriennale delle attività di studio e ricerca</li> <li>- Relazioni formalizzate con altri Enti e Istituti di ricerca</li> <li>- Esistenza di un catalogo scientifico completo del Museo</li> <li>- Piano di pubblicazioni scientifiche e divulgative sulle collezioni</li> <li>- Strategia di comunicazione delle</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Organizzazione dei depositi</b></p>	<p>- Ordinamento e conservazione dei beni non esposti secondo criteri di funzionalità e di sicurezza</p>	<p>attività di ricerca in ambiente digitale</p> <p>- Deposito del patrimonio non esposto, ordinato, consultabile su richiesta motivata e fruibile dal pubblico in occasione di eventi particolari</p>
<p>III COMUNICAZIONE E RAPPORTI CON IL TERRITORIO</p>		
<p><b>Rapporti con il pubblico e comunicazione</b></p> <p>I musei hanno come finalità istituzionale quella di offrirne alla collettività un servizio culturale fondato essenzialmente sulla conservazione e valorizzazione delle loro collezioni. La comunicazione e la promozione del patrimonio sono strumenti fondamentali per adempiere a tale mandato. La comunicazione deve avvenire sia in maniera informale, tramite ad esempio l'esistenza di un punto informativo, sia in maniera formale tramite segnaletica inclusa quella di identificazione dei materiali esposti, e la disponibilità di</p>		

<p>materiale informativo, cartaceo oppure online. In tutti gli istituti è essenziale disporre di una buona segnaletica che, utilizzando differenti modalità, orienti il visitatore, anche con disabilità fisica, sensoriale o cognitiva, all'agevole fruizione degli spazi: nei musei più grandi le dimensioni possono disorientare i visitatori provocando affaticamento fisico e psichico. Oltre a orientare i visitatori, gli istituti devono premurarsi di fornire informazioni circa le generalità del museo (orari e giorni di apertura, costo dei biglietti e delle attività, ecc.), i servizi disponibili, compresa eventuale mancata erogazione degli stessi, le collezioni e l'eventuale chiusura di sale. Adeguato spazio va dato inoltre all'utilizzo delle tecnologie. L'importanza della rete come primo approccio conoscitivo fra l'utente/visitatore e gli istituti museali è stata più volte messa in evidenza. Pertanto, la disponibilità di informazioni online sull'accesso al museo, sui servizi, sulle collezioni, sulle attività extra, incluso social network, applicazioni, e la loro efficacia in termini di</p>		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<p>aggiornamento ed esaustività delle informazioni, diventano di primaria importanza. Tali considerazioni trovano ulteriore fondamento nell'importanza di soddisfare esigenze informative di flussi turistici più o meno distanti, di categorie particolari di utenti e di aprirsi quanto più possibile a quella parte della società civile che costituisce attualmente il non pubblico e soprattutto alle giovani generazioni, che frequentano sempre meno i musei, in quanto evidentemente non attrattivi. Ai visitatori vanno offerti strumenti multimediali che divulgano contenuti scientifici tramite l'integrazione di testi, immagini, audio e video, affiancandosi così ai tradizionali sistemi didattici. Si fa riferimento alle applicazioni scaricabili su <i>tablet</i> e telefoni mobili di ultima generazione e, più in generale, all'<i>edutainment</i>, ovvero un'ampia gamma di attività che attraverso modalità divertenti e di svago veicolano conoscenza. Questo ambito si riferisce anche alle attività di promozione quali mostre, eventi, disponibilità degli spazi per iniziative di</p>		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<p>interesse della comunità, ecc. che costituiscono il volto pubblico dei musei e rappresentano spesso la prima spinta da parte del pubblico ad avere un contatto diretto con gli istituti culturali. Mostre ed eventi, in particolare, devono essere in linea con la missione e con le politiche messe in atto dal museo e devono sempre garantire la qualità dei contenuti/materiali esposti e la conservazione delle opere. Particolarmente rilevante è la realizzazione di strumenti di informazione e mediazione dei significati. Il bisogno di conoscenza costituisce la motivazione principale che spinge alla visita. I contenuti presenti nei diversi strumenti di sussidio alla visita devono essere inseriti in un sistema comunicativo coordinato, grazie al quale è possibile costruire un rapporto fra il pubblico e le opere. Risulta particolarmente rilevante che gli istituti museali e similari soddisfino quanto più possibile la crescente diversificazione della società dal punto di vista etnico, sociale, di genere, culturale, di età, ecc. A tal proposito sono particolarmente utili tutte le attività volte alla</p>		
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<p>conoscenza del pubblico per poter orientare politiche ed iniziative. Gli strumenti in grado di intercettare interessi e bisogni possono essere diversi, fra questi i questionari, <i>focus group</i>, indagini online, registro dei visitatori, indagini osservanti, ecc. particolare peso va dato al tema della trasparenza, cui gli istituti museali sono chiamati a corrispondere in quanto erogatori di un servizio pubblico. In tale ottica un punto nodale è rappresentato dall'esistenza di una Carta della qualità dei servizi, elaborata in relazione alla missione specifica del museo. Tale documento, obbligatorio per tutti gli istituti/uffici che forniscono servizi al pubblico, individuano gli standard qualitativi minimi di erogazione dei servizi, costituisce non solo una forma di "rendicontazione" ed impiego nei confronti dell'utenza, ma anche uno strumento di autovalutazione per gli istituti stessi.</p>		
<p><b>Segnaletica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicazione chiara ed evidente della denominazione completa</li> <li>- Presenza di strumenti essenziali di informazione e orientamento all'interno del museo o del sito (segnaletica informativa, direzionale ed identificativa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza di segnaletica sulle vie di avvicinamento</li> <li>- Inserimento della propria struttura in strumenti di ricerca (Google Maps ecc...)</li> </ul>

<p><b>Strumenti informativi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sito web specifico o sezione all'interno dell'ente di appartenenza con informazioni essenziali e aggiornate sul museo, sui documenti istituzionali, sul patrimonio, sui servizi e sulle attività</li> <li>- Presenza di materiale informativo sul museo, sul patrimonio, sui servizi e sul territorio</li> <li>- Disponibilità di un catalogo e/o di una guida breve del museo o del sito</li> <li>- Informazione sulla disponibilità di assistenza, strumenti e attività rivolte alle persone con disabilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza di informazioni sul museo, sul patrimonio, sui servizi e sul territorio disponibili online, in più lingue, almeno in inglese</li> <li>- Presenza di materiale informativo all'interno del museo, anche in lingua straniera</li> <li>- Disponibilità di un catalogo e/o di una guida breve del museo, anche in lingua straniera</li> <li>- Audio guida, anche in lingua straniera</li> <li>- Guida multimediale, anche in lingua straniera</li> </ul>
<p><b>Comunicazione integrata nell'allestimento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Didascalie e pannelli informativi o schede mobili con informazioni chiare e leggibili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strumenti specifici per persone con disabilità sensoriale o cognitiva</li> <li>- Didascalie e pannelli informativi o schede mobili, anche in lingua</li> <li>- Strumenti multimediali riguardanti il museo, il patrimonio e il territorio</li> </ul>

<p><b>Attività educative e di valorizzazione/promozione del patrimonio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività educative per diverse fasce di pubblico</li> <li>- Visite guidate e percorsi tematici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Software e applicazioni scaricabili per dispositivi mobili riguardanti il patrimonio e le mostre temporanee</li> <li>- Strumenti che facilitino l'accessibilità al patrimonio per persone con disabilità</li> <li>- Laboratori per le diverse fasce di utenza</li>   <li>- Eventi finalizzati alla promozione del patrimonio, del museo e del territorio</li> <li>- Mostre temporanee con diretta attinenza con il patrimonio e con i valori culturali del territorio</li> <li>- Attività promozionali specifiche per il non pubblico o il pubblico potenziale</li> <li>- Attività di mediazione culturale e mediazione sociale</li> <li>- Visite guidate e percorsi tematici in altra lingua</li> <li>- Incontri formativi per insegnanti, operatori didattici o altri utenti</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Relazioni con il pubblico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza sul sito web dei principali contatti e di un indirizzo di posta elettronica</li> <li>- Esistenza di una procedura di reclamo formalizzata con indicazione dei tempi di risposta e del referente</li> <li>- Adozione e pubblicazione di una Carta dei servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progetti in convenzione con le scuole, anche nel campo dell'alternanza scuola-lavoro e del conseguimento dei crediti formativi</li> <li>- Elaborazione congiunta con Ministero competente per l'Istruzione/uffici scolastici regionali e/o scuole di vario ordine e grado di programmi educativi concordati e dell'offerta formativa educativa</li> <li>- Seminari su contenuti specialistici</li> <li>- Newsletter aggiornata con frequenza almeno mensile</li> <li>- Presenza del museo in blog o social network con aggiornamento almeno settimanale</li> <li>- Presenza e monitoraggio di un registro (cartaceo o online) che raccolga considerazioni o suggerimenti dei visitatori</li> <li>- Predisposizione di un'attività di rilevazione e di analisi almeno annuale della fruizione (<i>customer satisfaction</i>), con</li> </ul>
-----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>indicazione specifica degli strumenti adottati per lo svolgimento di tale attività</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indagini sul non pubblico, anche al fine di verificare i bisogni e le aspettative dell'utenza</li> <li>- Procedure di <i>accountability</i>/pubblicazione di report dei risultati attesi nella programmazione annuale e degli obiettivi raggiunti</li> </ul>
<p><b>Rapporti con il territorio e con gli stakeholder</b></p> <p>La caratterizzazione degli istituti culturali italiani, così capillarmente diffusi sul territorio, rende questo ambito particolarmente rilevante ai fini dell'individuazione di livelli uniformi della valorizzazione. Inoltre, regioni di carattere socio-economico rendono necessario e opportuno sviluppare la cultura della relazione in rete di musei, luoghi della cultura, monumenti e diverse espressioni del territorio oltre che la messa a sistema di attività e di servizi culturali tra i musei, con l'obiettivo di pervenire a proficue alleanze fra i diversi soggetti operanti sul</p>		

<p>territorio. Tale indirizzo, coerente con lo sviluppo di sistemi museali regionali nel quadro del Sistema museale nazionale, può essere attuato tramite piani integrati di valorizzazione fra diversi istituti o enti, e può generare ricadute positive nelle medesime organizzazioni e in altri settori quali il turismo, le infrastrutture e quelli produttivi in genere.</p> <p>Questo ambito si articola in tre indirizzi generali: il consolidamento della vocazione territoriale dell'istituto culturale, sia attraverso la formalizzazione nei documenti programmatici, sia tramite la contestualizzazione dei beni nel territorio mediante strumenti di sussidio alla visita; il coinvolgimento degli enti territoriali nelle attività istituzionali e di valorizzazione, ad esempio attraverso iniziative espositive coprodotte o co-programmate, la condivisione di luoghi di deposito dei beni, la predisposizione o promozione di itinerari turistico-culturali, l'attuazione di forme di integrazione tariffaria; la promozione del territorio attraverso la diffusione presso i singoli istituti</p>		
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<p>culturali di informazioni, cartacee o multimediali, relative ad altre realtà presenti nell'area.</p> <p>I processi di innovazione che negli ultimi anni hanno coinvolto la pubblica amministrazione hanno portato a dare particolare risalto al tema della trasparenza e dell'<i>accountability</i>. la pubblica amministrazione, in quanto erogatrice di servizi al pubblico, deve porre in essere azioni finalizzate alla condivisione del progetto culturale con gli stakeholder e, come evidenziato dal Codice etico dell'ICOM, al più ampio coinvolgimento dei medesimi, soprattutto delle associazioni "Amici del museo" e similari, creando condizioni favorevoli all'ottenimento del sostegno per realizzare le attività in programma. Inoltre non deve essere tralasciata l'importanza di comprendere i bisogni dei visitatori, degli utenti dei servizi e di tutti i vari portatori di interesse. I portatori di interesse cambiano al variare dei servizi e delle attività dell'amministrazione, e conseguentemente varia il loro peso e l'importanza. Le categorie di interlocutori</p>		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<p>individuare sono: le associazioni di volontariato, le associazioni del settore culturale, le organizzazioni di diversa natura che rappresentano le comunità locali e gli operatori economici, le università e gli istituti culturali che operano sul territorio, i privati proprietari dei beni culturali.</p> <p><b>Compiti e funzioni in riferimento al contesto territoriale</b></p> <p><b>Contestualizzazione del patrimonio/del museo/del sito nel territorio</b></p> <p><b>Coinvolgimento di enti o istituzioni territoriali</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicazione, nei documenti programmatici, dei compiti e delle funzioni che l'istituto svolge in riferimento al contesto territoriale</li> <li>- Presenza di elementi che correlino il patrimonio ai contesti storico-culturali-ambientali di appartenenza</li> <li>- Analisi del contesto territoriali e dei soggetti singoli o collettivi che vi operano</li> <li>- Individuazione degli stakeholder e dei possibili strumenti di dialogo nei documenti programmatici elaborati dell'istituto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La stipulazione di accordi di mutua cooperazione nell'espletamento delle funzioni comuni</li> <li>- Indicazione di programma e attività di studio e ricerca da svolgere nel contesto territoriale, in collaborazione con altri istituti e soggetti interessati</li> <li>- Attività di studio e ricerca sul patrimonio materiale e immateriale del territorio di riferimento</li> <li>- Integrazione dei servizi culturali e di reti museali</li> <li>- Predisposizione e promozione di itinerari turistico-culturali</li> <li>- Realizzazione di iniziative coprodotte o co-programmate</li> <li>- Elaborazione di offerte rivolte alle</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Coinvolgimento degli stakeholder</b></p>		<p>persone con disabilità condivise con le associazioni, le strutture, le scuole e gli operatori</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Predisposizione di forme di integrazione tariffaria, anche con le strutture ricettive e le aziende di trasporto</li> <li>- Verifica dell'efficacia e dell'impatto delle attività svolte in collaborazione</li> <li>- Avvio di relazioni sistematiche con i sistemi di formazione, dell'artigianato, dell'industria, proponendo l'istituto come presidio culturale e storico del territorio (anche ai fini dello sviluppo della creatività, del design, del "saper fare")</li> <li>- Partecipazione a progetti di rete</li> <li>- Definizione di accordi e iniziative con gli stakeholder, anche con riguardo alle associazioni di settore in ordine all'offerta per persone con disabilità</li> <li>- Verifica con gli stakeholder dell'efficacia e dell'impatto delle</li> </ul>
------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		attività svolte sotto il profilo delle politiche culturali, economiche e sociali tramite periodici report e iniziative pubbliche di condivisione
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4.15 Lo sviluppo dei musei e le attività della Direzione Generale Musei

Secondo i dati più diffusi, per il periodo 2017-2020, i musei statali riformati (fino all'inizio della pandemia COVID-19) hanno portato 27 miliardi di euro all'anno in ricavi per il sistema paese (dato del 2018, cresciuto sicuramente nel 2019). Queste fonti derivano dall'indotto degli oltre 240 milioni di euro annui incassati, dall'indotto generato dai milioni di turisti attratti (nel 2018 su 123 milioni di turisti in arrivo nel nostro Paese, ben 24 milioni, cioè uno su cinque, dichiarava come prima motivazione per venire a visitare l'Italia il desiderio di vedere uno o più musei statali). Nello stesso periodo, i turisti hanno rappresentato solo la metà dei visitatori dei musei e quindi è evidente anche l'enorme crescita delle percentuali di residenti e concittadini come nuovi visitatori dei musei.

Riguardo al settore musei, il D.p.c.m. n. 171/2014 aveva portato una vera e propria rivoluzione positiva, consentendo ai musei, che nel decennio precedente erano considerabili istituti "invisibili", di raggiungere tra il 2014 e il 2017 un aumento del pubblico del 25% (il doppio dell'aumento del turismo e quindi con un forte impatto sui cittadini) e di aumento degli incassi di oltre il 40%. Nell'anno 2018 è avvenuto un ulteriore aumento, ben oltre le aspettative, del 5%, in evidente controtendenza rispetto a qualunque altro ambito economico e sociale. Nel rapporto annuale dell'anno 2019 di Federcultura, si afferma che "nel 2018 crescono i visitatori di musei, mostre e aree archeologiche, aumentano i fruitori di musica classica ma soprattutto "leggera", gli spettatori di teatro restano stabili; mentre calano dell'1,6% i fruitori di cinema. Ma il vero boom è quello dei musei statali autonomi, che tra 2017 e 2018 vedono aumentare i propri visitatori del 15% e segnano un +3,6%, ma soprattutto i siti archeologici che guadagnano il +9,2%, la tendenza di crescita della fruizione museale è confermata anche dai dati relativi ai visitatori dei musei statali, che nel 2018 aumentano di oltre il 10% superando i 55 milioni di visitatori".

Per non portare l'autonomia dei musei, quella acquisita con la riforma voluta dal Ministro Franceschini nel 2014, a scordinarsi per un via del rapido sviluppo del senso di sistema da

parte di alcuni musei abituati in passato a poca collegialità e spirito di squadra, è stato necessario un flusso di comunicazione costante. Al di là degli atti formali, ben 125 circolari e vari decreti con linee guida, il flusso costante di comunicazione ha dato risultati evidenti: migliaia di telefonate, email e messaggi *WhatsApp* (circa 200 al giorno) hanno occupato molto tempo nella giornata del Direttore generale, ma hanno ottenuto i risultati di coesione del sistema che si desideravano raggiungere, anche per sopperire alla carenza diffusa di personale amministrativo e di quello necessario per molti servizi strategici qualificanti.

#### **4.16 La nuova *governance* dei musei e lo sviluppo dei loro rapporti con i territori e i pubblici**

Tra il 2017 e il 2020 sono state realizzate tutte le premesse per l'avvio e la gestione del sistema museale nazionale in costante dialogo con le Regioni, Anci e ICOM; sono state adottate le prime linee di indirizzo e sviluppata la piattaforma digitale in collaborazione con AgID – Agenzia per l'Italia digitale, che ha utilizzato un proprio fondo da PON Governance. Già nel 2017 gli istituti museali sono stati sollecitati a porre l'attenzione agli ambienti digitali. I risultati di questo impegno sono evidenti anche dagli esiti dell'analisi realizzata dal Politecnico di Milano, per la Direzione generale Musei, che ha monitorato i canali di *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e siti di recensione, come *Trip Advisor* o *Google Maps*, di cento musei e luoghi della cultura statali, indicando il conseguimento in poco tempo di reputazioni altissime.

È stata riformata la *governance* dei Poli museali attribuendo autonomia ai direttori di musei non dirigenti ed indicando le modalità per un maggiore trasparenza dell'organizzazione amministrativo-contabile tra dirigente del Polo e direttori dei musei in esso compresi. La direttiva di *governance* ha dato indicazioni per la programmazione, per favorire più salde relazioni sindacali, per una pianificazione finanziaria che sia poi sottoposta a monitoraggio, rendicontazione e valutazione dei risultati. La programmazione annuale è stata indicata come elemento indispensabile della nuova autonomia dei funzionari direttori di museo ed anche un elemento utile al dirigente per potersi concentrare sul ruolo territoriale dell'Istituto, sulla *governance* generale e sugli altri obiettivi di alta valenza attribuiti dalla riforma anche in riferimento al rapporto con gli Enti territoriali, le scuole, università, i musei autonomi e con le Soprintendenze. È stato costruito un accurato sistema di valutazione della performance dei direttori dei musei e dei Poli museali, che ha portato a valutazioni diversificate (caso raro dei ministeri) e più trasparenti.

Nel luglio 2019, è stato adottato e pubblicato il primo piano triennale di digitalizzazione dei musei e dei luoghi della cultura, ora inserito anche nel Piano digitale nazionale. Inoltre è stato approvato ed implementato in molti istituti un esemplare Piano di eliminazione delle barriere architettoniche (P.E.B.A.). I musei statali hanno realizzato nel triennio oltre 350 interventi di accessibilità.

Sono state rese pubbliche e diramate sintetiche e chiare linee guida per il rinnovo del “racconto museale”, un ambito che pare ancora bisognoso di essere riformato con la massima possibile urgenza, non solo in Italia, ma nell’intero panorama museale europeo e indicazioni per il rinnovo della relazione tra musei, scuole e università. È stata costantemente promossa la conoscenza del sistema museale nazionale in università e istituzioni culturali, Regioni e convegni internazionali. La promozione è avvenuta anche attraverso la traduzione in moltissime lingue del mondo dei livelli minimi di qualità dei musei.

#### **4.17 L’avvio del Sistema Museale Nazionale**

Il Sistema Museale Nazionale è stato conseguentemente avviato come un sistema aperto, inclusivo e ispirato al principio di sussidiarietà e alla condivisione di informazioni e buone pratiche. Alla base del sistema per l’accreditamento ci sono i livelli minimi di qualità. Tuttavia il Sistema è principalmente una modalità d’incontro e di definizione di strategie con Regioni, Province e Comuni con la Nazione.

Per il suo avvio, la Direzione generale Musei ha voluto collaborare con l’agenzia per l’Italia Digitale (AgID) con la quale è stato firmato un protocollo d’intesa nell’agosto 2018. La cooperazione è rilevante anche per AgID nell’ambito della Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020 per contribuire allo sviluppo di ecosistemi digitali che garantiscano l’interoperabilità tra enti pubblici e cittadini. La collaborazione ha riguardato la progettazione e poi la realizzazione della piattaforma informatica a supporto del Sistema Museale Nazionale, che consentirà di mettere in rete il Sistema ad ogni livello (Direzione generale musei, musei statali, regionali, privati ed ecclesiastici), rendendo i sistemi interoperabili. La nuova piattaforma, inizialmente integrata con le altre piattaforme nazionali di riferimento, in particolare SPID e PagoPA, costituisce il fulcro dell’intero Sistema Museale Nazionale. Attraverso i metadati che progressivamente verranno inseriti, la Direzione generale Musei potrà favorire l’elaborazione di piattaforme ragionate per la utile interconnessione dei siti web e degli spazi social di tutti coloro che appartengono al sistema museale con il maggiore punteggio ai fini dell’incremento dei pubblici.

Con il rilascio della piattaforma AgID, nel 2020 sono state realizzate le premesse per la gestione completamente digitale del Sistema nazionale dei musei, al quale hanno aderito tutte le Regioni italiane in un costante percorso che ha portato a vedere approvati i provvedimenti di legge regionale e i regolamenti in attuazione del decreto ministeriale n. 113/2018. Oggi, i musei statali hanno tutti una ottima collocazione nel punteggio collegato al raggiungimento dei livelli minimi di qualità, che esprimono analisi profonda e capacità di sintesi e anche per tali ragioni hanno provocato interesse internazionale. Da quando nel 2019 sono stati tarati i punteggi con la commissione e con ICOM, il Sistema è un esempio di *governance* partecipata con le Regioni, le Province e i Comuni e consentirà di esprimere un progetto di reale *accountability* per oltre 5000 musei, con procedimenti amministrativi gestibili persino con le pochissime risorse umane disponibili. La commissione del Sistema Museale Nazionale, alcune regioni e ICOM richiedono misure future che possano permettere che all'accREDITamento e al progresso nel raggiungimento dei livelli di qualità corrisponda un qualche riconoscimento economico e comunque un vantaggio pensato per chi collabora e si impegna nei progressi del lavoro di rete. In generale, il Sistema Museale Nazionale, fondato sulla professionalizzazione e sul passaggio di prospettiva “dalle cose alle persone”, traccia una via verso il museo del futuro.

#### **4.18 L'analisi degli impatti economici e sociali**

Nell'ottobre 2019 sono stati resi pubblici i risultati dei lavori effettuati da *Boston Consulting Group* per il MiC, sull'incrocio dei dati economici e di sviluppo dei musei statali. I dati indicano che, da soli, i 5000 musei statali danno alla Nazione un indotto di circa l' 1,6% del PIL, quasi 30 miliardi di euro nel 2018, un dato vicino a settori molto più ampi nella percezione pubblica. E' stato calcolato che, una volta raggiunti i livelli di qualità ai quali tendono le procedure di miglioramento previste dal Sistema Museale Nazionale, i dati prima citati potranno crescere ulteriormente ed assimilare il volume di produzione del settore agricolo. Mettere a sistema i 5000 musei della Nazione, rivalutare tutto il patrimonio interno lontano dalle grandi città d'arte e dalle aree economiche più sviluppate, può diventare un fondamentale moltiplicatore di benessere, un'occasione di sviluppo economico che l'Italia non può perdere.

Il livello di qualità conseguito dai musei statali nel raggiungimento dei livelli minimi di qualità è diventato altissimo: il punteggio medio è di 93/100. Il punteggio della reputazione online dei musei statali, monitorato dal Politecnico di Milano, è stato sempre altissimo, oltre 4,7 su 5. Le persone fra i 18 e 25 anni che frequentano stabilmente i musei sono otto milioni,

il 18% del totale dei visitatori. Gli over 65 che frequentano stabilmente i musei sono dieci milioni, il 22% del totale dei visitatori.

Durante i tre anni di cui si parla, sono state date indicazioni ai musei autonomi per poter perfezionare la loro rendicontazione sociale. In alcuni casi, i bilanci sociali di alcuni musei autonomi hanno raggiunto una tale compiutezza da essere pubblicati in forma di libro, alcuni utilizzano avanzate metodologie di restituzione del tasso di cambiamento indotto nel luogo dove sono insediati, prendendo spunto dal concetto di *social return of investment*, altri ancora hanno stabilito per tali obiettivi strette relazioni con le università di loro riferimento (Lampis, 2020).

## 5 Standard e Regioni

### 5.1 Requisiti e standard di qualità nella legislazione regionale

Una volta affrontati i documenti che hanno rappresentato i punti salienti del dibattito culturale in Italia, in merito al tema degli standard museali, l'autrice si domanda, e cerca di fornire una risposta, alla seguente domanda: e prima?

Prima del documento “simbolo”, dell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici, qualcuno aveva già mostrato il proprio interesse a fissare livelli minimi di qualità per i servizi erogati dalle istituzioni museali?

Storicamente, le Regioni italiane per prime hanno emanato leggi in materia di requisiti e standard di qualità.

I compiti di indirizzo e di sostegno allo sviluppo dei musei locali hanno indotto le Regioni a ribadire nelle proprie leggi, le funzioni e gli obiettivi primari di queste istituzioni e a definire linee guida per le loro attività.

Nella maggior parte dei casi si tratta di indicazioni di carattere generale, di raccomandazioni non legate a particolari criteri operativi e a standard oggettivamente verificabili, ma a concetti vaghi come “adeguatezza” (dei finanziamenti, delle strutture, dei servizi) o “professionalità” degli addetti. L'unica prescrizione comune a tutte le normative esaminate riguarda l'obbligo di fissare in un documento scritto, il regolamento del museo: le regole, per l'appunto, inerenti tanto alla vita dell'istituzione (organi di gestione, bilancio, rapporti con l'ente proprietario), quanto le modalità di fruizione delle collezioni e dei servizi da parte del pubblico.

Se l'autonomia delle amministrazioni locali ha costituito e costituisce un limite all'imposizione dall'alto di metodi di gestione e di organizzazione, molti altri fattori hanno

giocato a favore di una progressiva condivisione di strumenti tecnici e metodologie uniformi. In primo luogo, l'esigenza di ottimizzare le risorse attraverso la costituzione di reti e sistemi integrati, quindi l'impulso dato agli strumenti di programmazione pluriennale che per loro natura impongono indicazioni di priorità e di scelta che devono essere sostenute da criteri chiari e trasparenti (si conosca come la leva dei contributi ha costituito il più potente strumento di influenza della Regione sulle politiche culturali locali).

La rilevazione delle situazioni effettive delle istituzioni sul territorio, attraverso indagini periodiche, ha contribuito d'altra parte ad affinare la conoscenza delle dotazioni e delle attività dei musei, consentendo realistiche previsioni sui livelli qualitativi minimi da pretendere.

Non stupirà quindi riscontrare nelle leggi prossime al Duemila un'attenzione maggiore alla verifica della qualità dei musei inseriti nei sistemi museali regionali, territoriali o tematici che siano, e la volontà di formulare indicatori e standard più precisi.

Le difficoltà incontrate nella loro definizione e la consapevolezza della necessità di sperimentare e graduare nel tempo le forme di misurazione e di controllo dei livelli raggiunti, sembrano suggerire strumenti meno rigidi di quelli legislativi, quindi flessibili e pragmatici come Programmi triennali e annuali, con possibilità di modifiche e integrazioni nel corso degli anni.

### **5.1.1 Abruzzo**

L.R. 18 giugno 1992, n. 44

*Norme in materia di musei di enti locali o di interesse locale*

I musei sono classificati, in base alla loro natura e all'entità delle loro collezioni, all'attività svolta, ai riferimenti al territorio al cui servizio sono posti, in quattro categorie:

- 1) rilevante interesse regionale;
- 2) interesse territoriale e musei medi;
- 3) interesse locale e musei minori;
- 4) centri di documentazione.

All'art. 4 della legge, dove vengono definiti i compiti dei musei, indirettamente si fissano anche gli obiettivi e gli indirizzi in termini abbastanza generici.

Tra i "Compiti dei musei" troviamo la garanzia dell'inventario e l'incremento delle collezioni; la cura dell'inventario, la catalogazione, l'ordinamento e il restauro delle proprie raccolte; assicurare la fruizione pubblica dei materiali; agire in coordinamento ed in cooperazione con gli altri musei degli enti locali, con i musei statali, universitari, di fondazioni, di enti, di

associazioni o di privati, presenti sul territorio regionale; favorire la partecipazione dei cittadini, anche tramite la collaborazione di associazioni e di enti che perseguono identiche finalità; cercare, anche tramite la regione e gli Enti locali, forme di collaborazione con musei e istituti operanti in ambito nazionale, con particolare riferimento ai paesi europei; disciplinare la propria attività, entro un anno dall'entrata in vigore della presente legge, con apposito regolamento, redatto in conformità delle direttive approvate dalla Giunta regionale e sentito il comitato tecnico-scientifico.

La concessione dei contributi per i musei istituiti dopo l'entrata in vigore della legge, è subordinata inoltre ad alcune condizioni, definite all'art. 7, relative alla disponibilità almeno ventennale della sede, al rilevante valore culturale delle collezioni, al nulla-osta della Soprintendenza (qualora si tratti di beni di loro competenza). Gli enti locali da parte loro devono garantire il funzionamento dei propri musei.

Così, vengono fissate altre linee guida relative al personale, alle sedi, alle attrezzature, ai finanziamenti. Altre funzioni di coordinamento, promozione e sostegno (in materia, ad esempio, di catalogo, mostre, attività scientifica, pubblicazioni) sono affidate alla Regione.

### **5.1.2 Calabria**

L.R. 26 aprile 1995, n. 31

#### *Norme in materia di musei degli enti locali e di interesse locale*

Il sistema museale calabrese è costituito da tutti i musei, le raccolte e i servizi culturali il cui interesse sia stato riconosciuto dalla Regione.

Sono richiesti per accedere al sistema, e ai relativi contributi, alcuni requisiti: redazione e aggiornamento dell'inventario, regolamento, precise modalità di reclutamento del personale.

Nell'ambito di "Inventario e regolamento", gli Enti e i privati proprietari di musei e raccolte inclusi nel sistema museale regionale, e perciò ammessi a beneficiare dei contributi regionali, sono tenuti a redigere e ad aggiornare l'inventario dei beni culturali di loro proprietà comunque affidati alla loro cura e adottare un apposito regolamento per gli istituti e i servizi museali, secondo lo schema tipo deliberati dalla Giunta regionale ed in relazione alla classificazione ad essi attribuita nei piani regionali d'intervento. La copia dell'intervento è trasmessa alla Giunta regionale cui compete altresì l'approvazione del regolamento.

Per quanto riguarda standard precisi relativi alla qualificazione e al numero di personale impiegato, la legge rinvia ai programmi triennali e ai piani annuali.

### **5.1.3 Campania**

L.R. 3 gennaio 1983, n. 4

*Indirizzi programmatici e direttive fondamentali per l'esercizio delle deleghe e sub-deleghe ai sensi dell'art. 1, L.R. 1 settembre 1981, n. 65. Promozione culturale ed educazione permanente, biblioteche e musei.*

La Regione Campania, nel definire gli indirizzi programmatici relativi a deleghe e sub-deleghe a province e comuni, prescrive l'obbligo di un regolamento per ciascun museo e la garanzia, da parte degli enti territoriali, di adeguate sedi e personale idoneo.

In relazione alle esigenze locali di genere storico-culturale, le Province e i Comuni provvedono alla istituzione dei musei locali la cui attività sia garantita da idonei locali e adeguato personale scientifico, tecnico e di custodia.

Inoltre, è interessante notare che per la redazione del regolamento, si suggerisce di far riferimento agli schemi concordati con l'Associazione nazionale dei musei degli enti locali.

### **5.1.4 Emilia Romagna**

L.R. 15 febbraio 2000, n. 18

*Norme in materia di biblioteche, archivi storici, musei e beni culturali*

Nella nuova legge che esplicita le finalità generali della politica di settore e le competenze regionali, provinciali, comunali in materia, il problema della qualità acquista un preciso rilievo e la definizione di standard viene indicata come obiettivo prioritario.

La Regione esercita, rispettando il principio di autonomia degli enti locali, le funzioni di indirizzo e programmazione. In particolare:

- Individua con il concorso degli organismi statali, internazionali, degli enti locali e delle organizzazioni professionali gli standard per la gestione di beni e istituti culturali, anche per quanto concerne il rapporto con gli utenti, la professionalità e le competenze specialistiche bibliotecarie, archivistiche e museali degli operatori.

Al fine di incrementare la fruizione dei beni culturali e di garantire la migliore qualità dei servizi di conservazione, gestione, valorizzazione dei beni culturali l'istituto regionale per i beni artistici, culturali e naturali (IBC) elabora, in collaborazione con i soggetti interessati e con le organizzazioni professionali entro un anno dall'entrata in vigore da questa legge, gli standard di servizio e di professionalità degli addetti e li propone alla Giunta regionale per l'approvazione.

Questi standard sono definiti secondo la natura, la dimensione, la localizzazione e l'eventuale organizzazione in sistema degli istituti considerati e valgono anche per i soggetti convenzionati (...) e nel caso di affidamento di particolari servizi alle organizzazioni di

volontariato da impegnare comunque in servizi aggiuntivi rispetto a quelli assicurati dall'ordinaria gestione degli istituti culturali.

Gli standard si applicano anche in caso di affidamento all'esterno di funzioni e servizi propri degli istituti culturali e dei loro sistemi.

Il rispetto degli standard, verificato dall'IBC è condizione per la concessione di contributi. Per accedere ai finanziamenti della presente legge, gli enti gestori degli istituti culturali sono tenuti ad adottare gli standard, inserendoli nei rispettivi regolamenti, entro due anni dalla loro approvazione da parte della Giunta regionale.

### **5.1.5 Lazio**

L.R. 24 novembre 1997, n. 42

*Norme in materia di beni e servizi culturali del Lazio*

La normativa regionale indica i requisiti indispensabili per far parte del sistema museale regionale e accedere ai relativi finanziamenti.

Per accedere all'organizzazione museale regionale i musei devono possedere i seguenti requisiti:

- Essere disciplinati da un regolamento concernente l'organizzazione interna e le modalità di conservazione e di gestione del patrimonio e dei servizi;
- Disporre di una sede dotata di spazi e locali idonei;
- Avvalersi di personale professionalmente qualificato;
- Disporre di un consistente patrimonio da destinare alla pubblica fruizione;
- Possedere i requisiti indicati nei piani settoriali regionali.

Inoltre, il Piano settoriale regionale 1999-2001 definisce gli standard minimi per accedere ai contributi.

Per i musei di enti locali:

- Personale: organico articolato su più figure professionali come il direttore (in possesso di diploma di laurea in disciplina attinente alla tipologia del museo) e/o di operatori museali (con diploma di scuola media superiore) di ruolo e professionalmente qualificati, definito nel numero sulla base della dimensione demografica del comune e della dimensione di museo;
- Orario: almeno 24 ore settimanali minime obbligatorie, di cui la metà concentrata nel fine settimana;

- Sede: spazi locali idonei, in relazione sia agli spazi espositivi, sia alle esigenze di fruizione;
- Regolamento: che disciplina il funzionamento, l'organizzazione interna e le modalità di gestione del patrimonio e dei servizi all'utenza;
- Patrimonio: consistenza e qualità delle collezioni permanenti, incremento attraverso acquisizioni e donazioni.

Per i musei di interesse locale (di proprietà ecclesiastica, di soggetti privati, di enti non statali e non locali) i requisiti sono analoghi, tranne standard più bassi per apertura (18 ore minime) e personale (anche part-time).

È anche proposto un marchio di qualità dei musei del Lazio, una sorta di premio proposto dalla Provincia e attribuito dalla Regione ai “servizi culturali di qualità” valutati sulla base di alcuni criteri predefiniti.

### **5.1.6 Lombardia**

L.R. 12 luglio 1974, n. 39

*Norme in materia di musei di enti locali o di interesse locale*

Anche la legge regionale della Lombardia opera una classificazione dei musei a seconda della loro natura, della qualità e dell'entità delle collezioni.

Nei musei grandi sono istituiti alcuni servizi essenziali come la biblioteca, la fototeca e i laboratori di restauro.

Per quanto riguarda il personale sono individuate due figure essenziali per l'attività del museo, quelle del direttore e del conservatore, con relative competenze, modalità d'accesso e titoli di studio richiesti, mentre le unità sono stabilite con riferimento alla dimensione del museo. Per le altre figure tecniche si rinvia agli specifici regolamenti adottati per ciascun museo.

I musei medi devono essere provvisti di almeno un conservatore e se ne hanno più di uno, essi devono essere provvisti anche della direzione. Se il conservatore è uno solo, cura e coordina l'attività complessiva del museo e ne è responsabile.

I musei minori se mancano di questa figura, devono essere provvisti di un conservatore in comune con altri musei. A tale fine, gli enti locali interessati possono consorzarsi fra di loro e stipulare convenzioni con enti locali proprietari di museo medio o grande per utilizzarne il servizio.

Il personale direttivo di ruolo addetto ai musei di enti locali, in relazione a quanto scritto precedentemente, comprende i direttori e i conservatori.

Gli enti locali forniscono i propri musei di personale nella misura necessaria al buon funzionamento degli stessi.

Ai ruoli direttivi e a quelli tecnici previsti dai singoli regolamenti si accede per pubblico concorso o per concorso interno riservato a personale specializzato. Per la partecipazione a concorso nel ruolo di direttore o di conservatore è necessario il titolo di laurea specifico.

Tra i titoli preferenziali i regolamenti devono considerare l'eventuale frequenza con esito favorevole ai corsi gestiti da enti pubblici o specializzati per la formazione e il perfezionamento del personale addetto ai musei.

Per quanto riguarda altri elementi importanti per il funzionamento delle strutture, vengono date indicazioni di massima.

I musei di enti locali (...) sono dotati di personale qualificato nonché di locali e arredi idonei ad una buona conservazione ed esposizione dei materiali. La visita al museo può essere a pagamento.

Gli enti locali proprietari di musei sono tenuti a stanziare le somme necessarie al funzionamento e allo sviluppo dei musei stessi.

Quanto alla forma di gestione e di organizzazione, si demanda la sua definizione a un regolamento obbligatorio, ma si precisa in ogni caso che la gestione culturale del museo è affidata ad una commissione eletta dall'ente proprietario.

Gli enti locali adottano norme regolamentari che disciplinano l'ordinamento e le funzioni del personale, l'organizzazione e l'espletamento dei servizi, i programmi di attività culturale.

I regolamenti dei musei di enti locali provvedono inoltre modalità intese ad assicurare ai cittadini le informazioni sulle attività dei musei.

### **5.1.7 Liguria**

L.R. 22 aprile 1980, n. 21

*Norme per la catalogazione e l'uso dei beni culturali e ambientali*

In primo luogo, la legge fissa le linee guida in materia di catalogazione e inventariazione (artt. 3-6).

In particolare precisa che l'inventariazione e la catalogazione dei beni culturali e ambientali viene condotta con criteri scientificamente rispondenti alle caratteristiche proprie dei beni stessi e in collaborazione con gli enti locali, con Istituto centrale per il catalogo e la documentazione, con l'Istituto centrale per il restauro, con l'Istituto centrale per il catalogo unico delle biblioteche italiane e le informazioni bibliografiche, con l'Istituto centrale per la patologia del libro, nonché con gli uffici centrali e periferici dello Stato e in particolare con il

comitato regionale per i beni culturali, secondo le competenze determinate dalla legislazione vigente.

Al Titolo III sono elencate le funzioni essenziali dei musei:

- La conservazione dei beni culturali nel loro contesto territoriale originale e la loro raccolta;
- La ricerca scientifica nel settore dei beni culturali e ambientali;
- La ricerca scientifica nel settore dei beni culturali e ambientali in tutte le loro forme e manifestazioni sul territorio regionale.

Nelle norme non sono indicati precisi requisiti, ma generici impegni degli enti locali. In particolare si insiste sulla necessità che essi assicurino stanziamenti per le spese relative al personale, ai locali, alle attrezzature, all'incremento e alla conservazione del patrimonio culturale, all'espletamento dei servizi del museo e all'attuazione dei relativi programmi.

È più puntuale il richiamo all'adozione di un regolamento, affermando che gli Enti locali, ispirandosi nella loro autonomia ad uno schema tipo regionale, adottano un regolamento dei musei di loro competenza, garantendone la massima possibilità di accesso e di utilizzazione in relazione alle esigenze dei lavoratori per quanto concerne il tempo libero e le necessità didattiche delle istituzioni scolastiche.

Alla Regione viene affidato il compito di elaborare criteri di metodo validi su tutto il territorio per il restauro, la manutenzione, la conservazione, la protezione e la vigilanza sui beni culturali in collegamento e in collaborazione con analoghe iniziative dei competenti organi dello Stato.

In concreto la Regione, dopo aver effettuato un'indagine su tutte le realtà museali del territorio (rilevando una serie di elementi che vanno dall'esistenza di un regolamento alla presenza di direttore e conservatore, dalla consistenza delle raccolte al numero di visitatori, dall'attività scientifica a quella didattica, dalle caratteristiche degli edifici agli impianti) ha identificato a fini della programmazione 2001-2003 i musei veri e propri, distinguendoli dalle semplici raccolte, sulla base di una serie di requisiti concretamente accertati:

- presenza di un regolamento;
- presenza di un responsabile con la qualifica di direttore o conservatore;
- regolare apertura al pubblico;
- congruenti condizioni di conservazione;
- catalogazione delle opere esposte ed inventario delle opere in deposito;
- esistenza di un percorso espositivo.

### **5.1.8 Marche**

L.R. 24 marzo 1998, n. 6

*Nuove norme in materia di salvaguardia e di valorizzazione del patrimonio culturale delle Marche e di organizzazione del museo diffuso*

La regione Marche individua il suo obiettivo primario nella creazione di un sistema di museo diffuso, composto dalle raccolte e dai musei di enti locali o d'interesse locale, con livelli qualitativi soddisfacenti. Per questo motivo è evidenziata l'esigenza di definire standard adeguati:

- Il sistema ha come obiettivo che nell'intero ambito regionale siano assicurati almeno i livelli minimi qualitativi delle dotazioni e delle prestazioni occorrenti per la normale opera di tutela e valorizzazione della generalità del patrimonio culturale e per la funzionalità, la qualità e la redditività dei servizi museali;
- L'adesione al sistema del museo diffuso è subordinata al possesso dei requisiti previsti dal piano triennale e alla stipula di una convenzione con la Regione.

Non risulta che fino ai primi anni del Duemila questi standard siano stati fissati. Sembra anzi che il piano regionale per i beni e le attività culturali del 1999, riferito all'applicazione tanto della L.R. 75/97<sup>19</sup> quanto all'organizzazione del museo diffuso previsto dalla L.R. 6/98<sup>20</sup> sia stato concepito soprattutto come uno strumento operativo finalizzato alla programmazione dei fondi strutturali europei e degli altri progetti straordinari e sia indirizzato in misura minore alla definizione dell'attività ordinaria del settore. In particolare per il modello operativo di "museo diffuso" il documento rinvia ai successivi piani di settore la definizione di quantità e qualità di dotazioni e prestazioni minime, sottolineando l'opportunità di una certa flessibilità e di una graduale condivisione di obiettivi e metodi.

### **5.1.9 Piemonte**

L.R. 28 agosto 1978, n. 58

*Promozione della tutela e dello sviluppo delle attività e dei beni culturali*

La politica della regione Piemonte, tradizionalmente poco orientata alla riflessione metodologica e alla conseguente sistematizzazione normativa, è stata connotata da una forte

---

<sup>19</sup> *Attività e beni culturali*, Regione Marche.

<sup>20</sup> *Nuove norme in materia di salvaguardia e di valorizzazione del patrimonio culturale delle Marche e di organizzazione in sistema del museo diffuso*, Regione Marche.

impronta di pragmatismo, che trova riscontro nei notevoli investimenti destinati al patrimonio culturale.

La legge regionale citata, piuttosto vecchia e in via di modificazione, non affronta in modo analitico i problemi di gestione dei musei, ma li inserisce nella politica complessiva di indirizzo e di sostegno ai beni e alle attività culturali (archivi, biblioteche, beni diffusi sul territorio). È quindi solo all'interno delle linee guida più generali che si possono trovare riferimenti a obiettivi tipici dell'attività museale, o in norme finalizzate alla costituzione di nuovi musei.

#### **5.1.10 Puglia**

L.R. 12 aprile 1979, n. 21

*Norme in materia di musei di enti locali e di enti e istituzioni di interesse locale*

Le norme regionali non fissano requisiti precisi (ad eccezione dell'obbligo di un regolamento), ma indicano obiettivi estremamente generici:

- Gli enti locali (...) adottano propri regolamenti affinché i musei esercitino il servizio pubblico in modo regolare e stabile e siano dotati di personale professionalmente qualificato, di locali e arredi idonei alla buona conservazione ed esposizione dei materiali;
- Viene lasciata piena autonomia nel disciplinare l'ordinamento interno, le funzioni del personale, gli orari di apertura e le modalità di espletamento dei servizi.

Per quanto riguarda la consistenza numerica del personale sono ancora gli enti locali che elaborano e approvano (...) l'organico dei propri istituti tenendo conto dei titoli necessari per l'espletamento delle funzioni connesse con l'attività museale.

#### **5.1.11 Toscana**

L.R. 4 dicembre 1980, n. 89

*Norme in materia di musei e di raccolte di enti locali e di interesse locale. Delega delle funzioni amministrative agli enti locali*

La legge, dopo aver precisato all'art. 8 compiti di finalità dei musei, indica agli enti locali alcuni obiettivi primari:

- Gli enti locali, nell'esercizio delle loro funzioni in materia di musei, devono: garantire l'apertura al pubblico; garantire la disponibilità di appositi servizi gratuiti per la consultazione e l'uso didattico; garantire la disponibilità di

strutture e servizi adeguati alla conservazione, alla custodia e alla sicurezza dei beni; garantire l'istituzione e la tenuta di appositi inventari e cataloghi secondo gli indirizzi regionali e comunque con riferimento alle norme statali per la compilazione del catalogo, nei quali siano indicati tutti i beni di proprietà e comunque disponibili; garantire la costituzione di una commissione di gestione che presiede alle attività del museo o dei musei facenti capo ad uno stesso ente locale. I musei di enti locali devono essere dotati, entro un anno dalla pubblicazione della presente legge, di statuti e regolamento conformi ai principi e alle disposizioni indicate.

- Il regolamento deve prevedere una serie di indicazioni sulle modalità di godimento pubblico: nel regolamento del museo devono essere tra l'altro previsti i criteri di esposizione e di prestito dei beni conservati, nonché quelli disciplinanti l'apertura, l'impiego dei locali e le facilitazioni d'ingresso; le modalità di presa in carico dei beni depositati o in uso; le modalità per la consultazione dei beni esposti o conservati nei depositi del museo e per il rilascio di permessi per un esame particolare dei beni conservati (...).

Per quanto riguarda il personale vengono definiti gli indirizzi che gli Enti locali sono tenuti a rispettare, fatta salva la loro autonomia e la considerazione delle relative disponibilità finanziarie.

La Regione sta progressivamente affinando, attraverso proposte concertate con le autonomie locali che trovano poi riscontro nella programmazione triennale degli interventi di sostegno ai musei e alle reti, l'introduzione di standard minimi di qualità per i musei compresi nel Sistema museale toscano.

#### **5.1.12 Umbria**

L.R. 3 maggio 1990, n. 35

*Norme in materia di musei degli enti locali e di interesse locale*

La Regione Umbria inquadra le funzioni relative ai musei e alle raccolte di enti locali o d'interesse locale nelle più generali esigenze di conoscenza, tutela, valorizzazione ed uso dell'intero patrimonio culturale regionale.

A differenza di quanto avviene per le biblioteche, questa legge non elenca puntualmente i requisiti perché i musei siano ammessi ai contributi regionali. Sono comunque presenti alcuni indirizzi da rispettare:

- Gli enti e i privati proprietari di musei e raccolte inclusi nel sistema museale regionale, e perciò ammessi a beneficiare dei contributi regionali, sono tenuti a redigere e ad aggiornare l'inventario dei beni culturali di loro proprietà o comunque affidati alla loro cura e ad adottare apposito regolamento per gli istituti e i servizi museali, secondo lo schema-tipo deliberato dalla Giunta regionale e in relazione alla classificazione ad essi attribuita nei piani regionali d'intervento. (...)

In merito alla qualificazione del personale, la legge rinvia ulteriori specificazioni a degli strumenti più flessibili come i piani triennali ed annuali:

- Gli istituti devono essere dotati di personale qualificato nel rispetto dei profili professionali stabiliti per ciascuna figura dal piano triennale e dai programmi annuali (...) e in numero sufficiente a garantire la qualità dei servizi, secondo gli standard funzionali fissati per ciascun istituto e servizio dal piano e dai programmi medesimi. Per l'ammissione ai concorsi relativi a posti di direzione degli istituti di proprietà degli enti pubblici è richiesto il diploma di laurea e costituisce titolo preferenziale il diploma di specializzazione in ottemperanza alle specifiche previste nel piano triennale per diversi profili professionali inerenti alle peculiarità dei diversi istituti e servizi (Maresca Compagna, 2001).

## **5.2 L'applicazione degli "standard" nelle Regioni italiane**

La "via italiana" agli standard museali sembra avere caratteristiche proprie di assoluta unicità. In primo luogo, va ricordato come negli anni Ottanta, il ruolo di indirizzo tipico dell'istituzione regionale e la necessità di orientare le scelte di finanziamenti e contributi, legandole a criteri oggettivi e trasparenti, avessero già portato alcune regioni ad indicare nelle leggi di settore e nei piani triennali, fattori di qualità e requisiti essenziali da osservare. Allora, si trattava di requisiti espressi in modo molto discorsivo e generico, la verifica della cui presenza veniva lasciata ai decisori regionali nel momento in cui un museo si candidava come beneficiario di contributi. Il dettato di legge e le procedure che ne derivavano non sottendevano la volontà di far crescere in senso qualitativo il complesso di musei di quella

regione, ma semplicemente di indirizzare in modo opportuno e corretto i finanziamenti disponibili a quegli istituti che, più di altri, offrivano garanzie di affidabilità, stabilità nel tempo, credibilità dei programmi scientifici, ecc.

Alla fine degli anni Novanta, nel momento in cui il museo assumeva una centralità nel panorama più ampio del patrimonio culturale italiana o e si accendeva il dibattito sulla titolarità della gestione, la sussidiarietà e la collaborazione tra livelli istituzionali, le Regioni (in collaborazione con Upi, ANCI, ICOM, ANMLI) assunsero l'iniziativa di definire, sia pure in modo sintetico e secondo quanto tracciato dal Codice deontologico dell'ICOM, gli standard di qualità per i musei italiani.

Il D.Lgs. 112/98 introdusse per primo l'idea di standard validi a livello nazionale, idea raccolta e sviluppata in primo luogo appunto dalle Regioni, cui non correva nessun obbligo di anticipare lo Stato nella individuazione e definizione di quegli standard stessi. Poi con l'emanazione dell'Atto di indirizzo del 2001, ci si è trovati ad avere un documento sugli standard museali emanato da un governo centrale e valido in linea di principio su tutto il territorio nazionale.

Tuttavia la natura di questo documento e la sua sostanziale inapplicabilità nella formulazione originaria hanno richiesto un ulteriore lavoro di adattamento e schematizzazione perché potesse essere tradotto nella pratica. Questa operazione, lasciata alla volontà delle Regioni, è destinata a generare una pluralità di requisiti e parametri che, anche se sviluppati a partire da una matrice comune, delineano sistemi di riconoscimento solo vagamente commensurabili tra di loro.

L'anomalia dei musei italiani non è solo legata al loro scarso livello di autonomia, ma il concetto potrebbe essere esteso anche al nostro sistema, dove risulta quasi impossibile pensare ad un unico set di indicatori validi per la totalità dei musei<sup>21</sup>.

La cosa risulta ancora più paradossale se si pensa che alcuni paesi europei hanno mutuato, senza apportare particolari modifiche, il *Registration Scheme* sviluppato nel Regno Unito alla fine degli anni Ottanta (ora sostituito con il più recente *Accreditation Scheme*) e che forse è più facile trovare risposdenze (in termini di servizi, prestazioni, ecc.) tra musei accreditati in diverse regioni della Gran Bretagna, che non tra un museo riconosciuto dalla Regione Toscana ed uno ligure, oppure tra un museo statale ed uno di ente locale, se pure appartenenti ad una stessa area geografica.

---

<sup>21</sup> Una situazione simile è forse riscontrabile in Germania, dove le competenze esclusive dei Laender in materia di cultura rendono molto difficili i tentativi in corso di accordarsi a livello federale su un unico insieme di standard per i musei.

In Italia, ciò che è accaduto e che accadrà è che un documento teoricamente valido su tutto il territorio ha prodotto e produrrà sistemi di standard con caratteristiche e tempi di attuazione diversi nelle diverse realtà regionali e in alcuni casi non sortirà alcun effetto.

In un quadro che presenta caratteristiche e tempistiche diverse quante sono le realtà regionali presentate, si ritrovano alcune costanti. Innanzitutto, l'intento di costruire sistemi di standard "a misura di museo", quindi non solo tagliati sulle realtà regionali nel loro insieme, ma capaci di adattarsi al singolo museo, con il principale obiettivo di farlo crescere e non tanto di penalizzarlo o sanzionarlo in caso di carenze accertate. In secondo luogo, l'esigenza di aggiornare il quadro conoscitivo delle realtà museali a livello locale tramite indagini e ricognizioni che hanno utilizzato per lo più lo strumento del questionario di autovalutazione, che serve sia a diffondere una cultura della qualità più condivisa e consapevole, sia a raccogliere dati.

Complessivamente, si può dire che la strada intrapresa dalle Regioni è stata quella di un avvicinamento "soft", di una introduzione progressiva di parametri e requisiti (in molti casi espressi come raccomandazioni e obiettivi di qualità, più che prescrizioni secche), cui si sono affiancate azioni di accompagnamento: incentivi alla messa in rete degli istituti o della professionalità, elaborazione dei profili professionali, interventi di formazione. In un caso, quello della Toscana, anche incentivi economici mirati, con un significativo aumento delle cifre a bilancio per il settore musei.

Nel caso delle Marche, si è affrontato in modo prioritario il problema legato alla mancanza di personale con una indagine sulle carenze degli organici, condotta quasi "porta a porta" tanto è stata meticolosa e puntuale e con la formazione mirata di figure chiave da inserire negli istituti museali grazie al coinvolgimento attivo e al sostegno economico della Regione.

In generale, si sono scelte iniziative che facessero crescere e diffondessero la "cultura degli standard" nell'arco di due-tre anni, rimandando processi di accreditamento ad una fase successiva, per lo più senza ricorrere ad atti normativi veri e propri<sup>22</sup>.

Solo nel caso della Lombardia si è deciso di dare avvio da subito ad un sistema di riconoscimento che nel giro di un paio d'anni ha prodotto i primi risultati. In Lombardia, alla chiarezza degli intenti politici si è affiancata una macchina organizzativa precisa, sistematica e ben funzionante che è riuscita a cooperare nel processo di analisi e valutazione delle diverse realtà che si proponevano per l'accreditamento, riuscendo a condividere un processo con i

---

<sup>22</sup> Solo la Regione Campania e Umbria hanno emanato leggi successive all'Atto di indirizzo e al quale fanno esplicito riferimento. Lazio ed Emilia Romagna si riferiscono a due atti normativi precedenti all'Atto di indirizzo, rispettivamente del 1997 e del 2000, ma che in qualche modo ne anticipano lo spirito.

diretti interessati e favorire quella crescita della comunità professionale più volte dichiarata come obiettivo prioritario e prerequisito per lo sviluppo del sistema museale lombardo.

I mancati accreditamenti sono ascritti non tanto all'eccessivo rigore o a un presunto mal funzionamento del sistema, quanto alle inadempienze delle amministrazioni cui i musei fanno capo. Un dato positivo, dunque, che richiama all'ordine e responsabilizza i decisori politici.

La strada dell'accredimento si apre come prospettiva naturale per le regioni che hanno avviato processi di introduzione degli standard. Oltre all'accredimento degli istituti pare emergere anche la richiesta di approfondimento sul tema delle professionalità, che potrebbe preludere ad un non troppo lontano riconoscimento o accreditamento delle stesse.

Nella fase delle misure progressive, delle indagini conoscitive, della metabolizzazione lenta degli standard, ricorre più volte il richiamo alla necessità di un coordinamento tra le Regioni e tra Regioni e Ministero, già espresso ed auspicato in fase di predisposizione dell'Atto di indirizzo, per evitare che la situazione descritta di seguito e già sufficientemente frammentata, si polarizzi ancora di più tra parti molto avanzate e scenari di vuoto totale (Sani, 2005).

### **5.2.1 Regione Lombardia**

La trasformazione federale del nostro paese coinvolge profondamente l'organizzazione dei servizi culturali e il sistema di tutela, della valorizzazione e della promozione dei beni culturali.

La qualità dei servizi è il parametro con cui i cittadini valuteranno il successo o il fallimento del federalismo e della sussidiarietà.

Nuove e impegnative responsabilità ricadono sulle Regioni, che da organi di gestione devono trasformarsi in soggetti di governo, di indirizzo di programmazione e di coordinamento dei servizi culturali. Nella legislatura 2000-2005, la Regione Lombardia ha innovato significativamente le politiche a sostegno dei musei. Nel dicembre 2002 la Regione ha definito criteri per l'accredimento e nel novembre 2004 ha approvato il primo riconoscimento di 117 musei e raccolte museali. Per accrescere la qualità dei musei, la Regione ha avviato tre strategie integrate: la promozione di reti, sistemi e in generale della gestione associata; la valorizzazione delle professionalità; l'accredimento degli istituti.

#### ***5.2.1.1 La Costituzione e le nuove competenze regionali in materia di musei***

La Costituzione riformata attribuisce alle Regioni potestà legislative che sono sullo stesso piano di quelle statali. L'art. 117 della Costituzione da una parte ribadisce la competenza

legislativa esclusiva dello Stato nella tutela dei beni culturali, dall'altra assegna alle Regioni poteri legislativi concorrenti per la valorizzazione dei beni e la promozione delle attività.

Nel Codice, l'art. 7, al primo comma, conferma la potestà legislativa regionale in materia di valorizzazione del patrimonio culturale, nel rispetto dei principi fondamentali fissati dal Codice stesso. Gli artt. 102, secondo comma, e 112, secondo comma, ribadiscono che la legislazione regionale disciplina la fruizione e la valorizzazione dei beni presenti nei musei e negli altri istituti e luoghi della cultura non appartenenti allo Stato o dei quali lo Stato abbia trasferito la disponibilità. In altre parole, le responsabilità di governo sui musei e i servizi culturali sono pienamente regionali, con la sola esclusione di quelli gestiti dallo Stato.

#### ***5.2.1.2 Il coordinamento tra musei statali e musei locali***

Il fatto che la valorizzazione e fruizione dei musei statali competa allo Stato e quella di tutti gli altri musei spetti alle Regioni può causare una rottura tra i musei statali e il resto dei sistemi museali regionali. Non a caso il legislatore aveva previsto, senza alcun risultato, che la gestione di musei e beni statali potesse essere trasferita agli enti locali.

Le norme regionali, e quindi anche i processi di accreditamento regionali, non avranno valore per i musei statali. Ciò non dovrà impedire che essi tengano conto degli indirizzi regionali, si coordinino con la Regione ed Enti locali, si integrino con i sistemi museali locali e con gli altri servizi culturali del territorio.

#### ***5.2.1.3 L'applicazione ai musei dei principi costituzionali per la gestione dei servizi***

L'art. 118 della Costituzione individua i tre principi su cui deve basarsi la gestione dei servizi culturali: la sussidiarietà, la differenziazione e l'adeguatezza.

La sussidiarietà verticale viene affrontata all'art. 102 del Codice, con la Fruizione degli istituti e dei luoghi della cultura di appartenenza pubblica, al quinto comma, prevede che, mediante accordi su base regionale, il Ministero possa trasferirne la disponibilità alle regioni ed altri enti pubblici territoriali, al fine di assicurarne un'adeguata fruizione e valorizzazione.

La sussidiarietà orizzontale è sancita dal quarto comma dell'art. 118 della Costituzione, dove, in altre parole, si afferma che la sussidiarietà, ma anche l'efficienza, l'efficacia e l'economicità di gestione richiedono di verificare se soggetti di natura privata o mista possano valorizzare i servizi, e nello specifico i musei, meglio della tradizionale gestione pubblica diretta.

Secondo il principio di differenziazione, in futuro sarà normale verificare che i principi nazionali si sono concretizzati nelle regioni con forme differenti di gestione e di valorizzazione.

#### **5.2.1.4 Il principio di adeguatezza e gli standard nazionali per la qualità dei musei**

Per evitare che la diversificazione si trasformi in frammentazione, viene in aiuto il principio costituzionale di adeguatezza. Le forme di gestione e valorizzazione devono essere valutate in base alla capacità di raggiungere standard di qualità. La domanda a cui dobbiamo cercare di dare risposta è la seguente: quali sono le modalità di gestione più adeguate per migliorare la qualità dei musei?

Ai musei occorre maggiore autonomia ed una amministrazione più efficace, più snella, più flessibile, più economica.

Sono sempre più necessari standard e criteri come quelli approvati nel 2001 con l'Atto di indirizzo nazionale e, più in generale, la definizione di livelli uniformi di qualità della valorizzazione (art. 114 del Codice). In altre parole, occorre una forte cooperazione tra Ministero, Regioni, Enti locali e professionisti del settore.

#### **5.2.1.5 L'attuazione in Lombardia dell'Atto nazionale sugli standard museali**

Nell'Atto di indirizzo erano presenti alcune indicazioni per la sua attuazione; infatti, si auspicava "il necessario passaggio ulteriore in vista dell'applicazione degli standard in generale ai musei e beni culturali del Paese, a prescindere dalla proprietà e dalla gestione: la definizione di processi di certificazione secondo praticabili percorsi di accreditamento".

La Regione Lombardia ha dato il via a diverse attività:

1. All'inizio del 2002 si è deciso di ridefinire i criteri per il riconoscimento regionale ed è stato costituito un gruppo di lavoro composto da professionisti rappresentativi dei musei (statali, civici, privati, ecclesiastici), delle province, di ICOM e di ANMLI, allo scopo di verificare il consenso sul metodo da adottare e sugli strumenti da utilizzare;
2. Nel giugno 2002 la Giunta regionale ha approvato la Deliberazione 9393/2002<sup>23</sup> con cui ha provveduto a conferire alle Province le funzioni di sviluppo dei sistemi museali locali;

---

<sup>23</sup> Delibera della Giunta regionale 14 giugno 2002, n. 7/9393 "L. R. 1/2000, art. 4, lett. a). *Sviluppo dei sistemi museali locali*: approvazione dei criteri per l'assegnazione e l'erogazione dei contributi alle province e approvazione degli obiettivi e delle linee guida per l'elaborazione da parte di province di studi di fattibilità comprensivi dell'individuazione di progetti pilota di gestione associata dei servizi".

3. Sono state ripensate alcune iniziative degli anni precedenti: una proposta di requisiti per la classificazione studiati nel febbraio 2001 con il Comitato regionale per i Musei a cui non era stato dato seguito; le indagini e gli indirizzi sui servizi educativi sviluppati dal gruppo regionale per la promozione, il coordinamento e la verifica di attività educative nell'ambito del patrimonio culturale; la ricerca regionale sulla sicurezza condotta dalla Associazione per i musei lombardi; ma soprattutto la ricerca sulle professionalità operanti nel settore dei servizi culturali realizzata nel 2001, sulla base di precedenti lavori che avevano iniziato a definire le figure professionali indispensabili per il funzionamento dei servizi culturali.

#### ***5.2.1.6 I criteri e le linee guida per il riconoscimento regionale dei musei***

In mesi di intenso dibattito sono stati definiti gli indirizzi regionali per il riconoscimento, poi discussi nella prima conferenza regionale dei musei lombardi, tenutasi nel novembre 2002 con la partecipazione di più di trecento operatori.

Nel dicembre 2002 la Giunta regionale ha approvato i nuovi criteri e le linee guida per il riconoscimento regionale di musei e raccolte museali di enti locali e di interesse locale<sup>24</sup>.

Così, la Lombardia è stata la prima regione in Italia a dare attuazione agli indirizzi nazionali del 2001.

La delibera regionale approva tre documenti tecnici:

- I criteri e le linee guida per il riconoscimento regionale (allegato A);
- Le linee guida sui profili professionali degli operatori (allegato B);
- Il questionario di autovalutazione e le linee guida per la sua compilazione (allegato D).

Il riconoscimento è a tutti gli effetti un processo di accreditamento e tiene conto delle caratteristiche del sistema museale lombardo. Le indagini statistiche regionali hanno individuato più di 300 istituti museali, cui si aggiungono una decina di musei ed aree archeologiche di proprietà statale.

Oltre la metà dei musei sono civici e comprendono realtà con storia plurisecolare e con collezioni e attività di grande rilievo.

Il riconoscimento è un processo dinamico e di crescita, non una mera fotografia della realtà. I requisiti minimi per il riconoscimento richiedono impegni, risorse e professionalità non

---

<sup>24</sup> Delibera della Giunta regionale 20 dicembre 2002, n. 11643 *Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia*, ai sensi della Legge Regionale 5 gennaio 2000, n. 1, commi 130-131

facilmente acquisibili. È previsto il riconoscimento provvisorio per i musei che non possiedono ancora i requisiti minimi, ma hanno le caratteristiche fondamentali per essere riconosciuti. Nei loro confronti vengono espresse raccomandazioni, affinché gli enti proprietari redigano piani pluriennali per il raggiungimento completo dei requisiti mancanti.

#### **5.2.1.7 La scelta dei requisiti minimi per il riconoscimento**

Nei processi di accreditamento i requisiti di entrata sono un fattore chiave per il successo.

I dodici requisiti regionali sono realistici standard obiettivo atti a innescare percorsi di miglioramento.

Nella tabella, essi sono suddivisi secondo gli otto ambiti del Decreto ministeriale, con riferimenti agli indirizzi nazionali e al questionario regionale di autovalutazione.

**Tabella 6 - Standard Regione Lombardia**

STANDARD	LINEE GUIDA
<b>Status giuridico</b>	I quattro requisiti sono finalizzati a garantire la stabilità e la continuità dei musei, attraverso la dotazione di atti istitutivi e di statuti/regolamenti scritti, nonché la disponibilità di collezioni e sedi permanenti.
<b>Assetto finanziario</b>	Nella prima fase sperimentale non sono stati individuati requisiti ad hoc, visto che molti musei non sono dotati di autonomia finanziaria; la Regione raccomanda che gli enti proprietari adottino programmi pluriennali di attività supportati dalle necessari risorse finanziarie e approvino, nei limiti del possibile, un bilancio o un documento di rendicontazione contabile.
<b>Strutture</b>	Il museo dovrebbe avere sia spazi espositivi attrezzati per presentare una selezione significativa delle collezioni, sia spazi adeguati di deposito; inoltre, le collezioni devono avere una collocazione fisica tale da non sottoporle a fenomeni di degrado.
<b>Personale</b>	Sono individuate cinque figure professionali prioritarie e obbligatorie: il direttore e/o il conservatore, il responsabile dei servizi educativi, il responsabile tecnico addetti alla sicurezza, il personale addetto ai servizi di custodia.
<b>Sicurezza</b>	Le sedi, tenuto conto delle deroghe previste per gli

	edifici storici, devono essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche. Le sedi devono essere dotate di sistemi di sicurezza anti-incendio e anti intrusione e gli impianti adeguatamente mantenuti.
<b>Gestione e cure delle collezioni</b>	È prevista la presenza del registro di ingresso e la compilazione di schede di inventariazione, nonché lo sviluppo e la divulgazione della ricerca scientifica, in attuazione del progetto culturale del museo. Si raccomanda lo sviluppo di piani di pre-catalogazione e di catalogazione.
<b>Rapporti con il pubblico e relativi servizi</b>	I musei devono essere aperti tutto l'anno 5 giorni a settimana, compreso il sabato e/o la domenica, per almeno 25 ore, mentre le raccolte museali 2 giorni a settimana per almeno 10 ore. I musei devono garantire l'organizzazione di attività educative e culturali in condivisione con altri musei. I musei devono avere, anche in sistema, una biblioteca e/o un centro di documentazione.

Fonte 6: Garlandini, 2005, pp. 280-291

### ***5.2.1.8 I profili di competenza dei professionisti museali***

Insieme ai criteri per il riconoscimento sono state approvate anche linee guida sui profili di competenza degli operatori, le professionalità analizzate sono le cinque prioritarie da acquisire anche in forma associata: il direttore, il conservatore, il responsabile tecnico della sicurezza, il responsabile dei servizi educativi, l'addetto ai servizi di custodia. Per ciascun profilo professionale sono determinate le responsabilità e le attività i requisiti di accesso, le competenze, i saperi e saper fare, sia tecnico-scientifici sia manageriali.

In Italia, per lo meno all'inizio degli anni Duemila, non esisteva un percorso formativo dedicato a quanti avrebbero dovuto dirigere e lavorare nei musei e le competenze richieste non trovavano rispondenza nelle proposte del sistema universitario.

Si auspicava che, come per il restauro, Università, musei e Regione avrebbero promosso un centro interdisciplinare di ricerca e di alta formazione in museologia.

#### ***5.2.1.9 La costruzione del consenso***

Grazie ai gruppi di lavoro regionali, i criteri per il riconoscimento sono stati condivisi da molti *opinion leaders* (direttori di musei, rappresentanti delle Soprintendenze e delle associazioni professionali). Il loro coinvolgimento è indispensabile, ma non è sufficiente. Occorre convincere e cointeressare nel loro insieme i professionisti dei musei, gli amministratori, il volontariato. Per questo, in meno di un anno la Regione ha organizzato con le province più di venti assemblee su tutto il territorio lombardo e le indicazioni emerse sono state di grande utilità. È stata una esperienza di sussidiarietà.

#### ***5.2.1.10 Le domande di riconoscimento e l'autovalutazione***

Entro agosto 2003, 221 istituti museali hanno compiuto l'autovalutazione e chiesto il riconoscimento regionale. L'autovalutazione ha innescato una fase di riflessione e, a fronte dei requisiti per il riconoscimento, molti amministratori e direttori hanno preso decisioni importanti. Non è un caso se nel 2003 e nel 2004 numerosi musei hanno approvato nuovi statuti e nuovi regolamenti, formalizzato nuovi incarichi professionali, deciso investimenti strutturali, deliberato o accelerato riallestimenti e apertura di nuove sezioni, condiviso attività e servizi con altri istituti.

Ottantacinque musei hanno compiuto l'autovalutazione on line e hanno contribuito a costituire il nuovo sistema informativo regionale, che sarebbe stato consultabile sia dai musei riconosciuti, sia dalle Province.

#### ***5.2.1.11 Alcune questioni evidenziate dal processo di riconoscimento***

##### ***Lo status giuridico dei musei***

I musei lombardi non presentano particolari criticità in merito ai requisiti giuridici, se si eccettua la necessità di dover aggiornare statuti e regolamenti alla luce dei nuovi indirizzi nazionali e regionali.

##### ***Il deposito nei musei di materiali statali***

Molti musei gestiscono materiali statali depositati, in tempi e modalità diversi, dalle Soprintendenze. È opportuno che i musei riconosciuti sottoscrivano con le competenti Soprintendenze una convenzione che garantisca la buona conservazione e la continuità dei depositi.

### ***Più conservazione programmata e più strumentazioni di controllo microclimatico***

L'autovalutazione ha evidenziato carenza di strumentazioni di controllo microclimatico nelle sale e nei depositi. Oltre a migliorare l'impiantistica, vanno aumentate le attività di conservazione programmata, secondo quanto previsto dal Codice e attraverso la condivisione di professionalità.

### ***La valorizzazione delle professionalità museali***

I musei lombardi necessitano di ulteriore personale qualificato. La formalizzazione dell'incarico determina l'assunzione delle responsabilità proprie dei profili di competenza, in particolare per quanto riguarda direttori, conservatori e responsabili della sicurezza.

### ***L'ammodernamento degli allestimenti e la sicurezza***

Negli ultimi anni le strutture e la sicurezza dei musei lombardi sono decisamente migliorati. Parallelamente all'apertura di nuovi musei, sono stati messi a norma musei già esistenti e aperte al pubblico nuove sezioni, nuove collezioni, nuovi servizi. Tuttavia permangono collezioni di valore che rischiano la marginalizzazione in quanto non sono ancora ben conservate e valorizzate. Queste realtà devono innanzitutto acquisire le professionalità atte a sviluppare una migliore progettualità, condizione indispensabile per poter recuperare risorse attraverso il partenariato e la programmazione concordata.

### ***L'accessibilità e la fruibilità delle collezioni***

Alcune realtà sono ancora poco fruibili e hanno una apertura al pubblico troppo ridotta; per superare tali limiti devono riqualificare i servizi e i prodotti offerti al pubblico, integrarsi maggiormente nell'offerta culturale e turistica del territorio, sviluppare strategie di marketing.

### ***I servizi educativi e didattici***

Il riconoscimento ha evidenziato la buona qualità delle attività didattiche ed educative svolte dai musei lombardi. I musei possono potenziare i servizi educativi utilizzando maggiormente le reti informatiche e la gestione associata.

### ***5.2.1.12 Il primo riconoscimento dei musei e delle raccolte museali***

Nel 2004 il gruppo regionale si è riunito dieci volte, ha discusso nel dettaglio la situazione di ognuno dei 221 musei che hanno richiesto il riconoscimento, ha effettuato più di settanta sopralluoghi, ha incontrato decine di sindaci, assessori, presidenti, responsabili, direttori e operatori e discusso con loro i problemi e le prospettive di ogni realtà. Nel novembre 2004 la Giunta regionale ha approvato il primo riconoscimento<sup>25</sup> che comprende 73 musei ( di cui 24

---

<sup>25</sup> Deliberazione della Giunta regionale 5 novembre 2004, n. 19262 *Primo riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia*, di cui alla DGR del 20 dicembre 2002 "Criteri e linee guida per il

riconosciuti provvisoriamente) e 44 raccolte museali, per un totale di 117 istituti riconosciuti, più della metà di quanti hanno fatto richiesta.

La deliberazione contiene:

- L'elenco dei musei e delle raccolte museali che raggiungono i requisiti minimi e sono riconosciute, anche provvisoriamente, dalla Regione Lombardia, nonché gli istituti che al momento non raggiungono i requisiti minimi e non possono essere riconosciuti. Per ogni istituto, sia riconosciuto che non riconosciuto, sono riportate le raccomandazioni regionali per il migliorarne il funzionamento;
- Questioni e temi che si sono evidenziati durante il processo di riconoscimento e i conseguenti indirizzi regionali;
- Altri indirizzi regionali.

#### ***5.2.1.13 Le prospettive del riconoscimento***

Il riconoscimento ha durata triennale (2005-2007) e nel 2008 sarebbero stati fissati i criteri per il suo rinnovo. Nel 2006 sarebbero stati riaperti i termini per il riconoscimento, con gli stessi attuali criteri, per gli istituti che non hanno fatto richiesta nel 2003 e non sono stati riconosciuti né come museo, né come raccolta; in tale occasione i musei riconosciuti provvisoriamente avrebbero potuto richiedere il riconoscimento definitivo, se avessero certificato il raggiungimento di tutti i requisiti minimi. Nel programma triennale seguente la Regione avrebbe sostenuto non solo le realtà riconosciute, ma anche le realtà che avrebbero elaborato progetti volti a raggiungere i requisiti minimi. Il riconoscimento ha quindi il carattere di un processo di crescita continua, accompagnato, verificato e condiviso.

#### ***5.2.1.14 Lo sviluppo dei sistemi museali***

Durante i primi anni del Duemila, i sistemi museali locali non sono realtà consolidate. I sistemi museali già istituiti funzionanti possono chiedere il riconoscimento con le stesse modalità dei musei e delle raccolte museali.

La gestione associata e la partecipazione a reti e sistemi sono gli strumenti prioritari affinché gli istituti non riconosciuti raggiungano i requisiti minimi.

##### **5.2.1.14.1 I compiti di conservazione e di valorizzazione degli istituti non museali**

I costituendi sistemi museali possono valorizzare anche le realtà che, pur non avendo la natura di museo, sono presidi culturali del territorio e svolgono attività a supporto della formazione, dell'istruzione e, in alcuni casi, della ricerca. Si tratta di siti, monumenti, centri didattici,

---

*riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, ai sensi della LR 5 gennaio 2000, n. 1, commi 130-131".*

documentazione, promozione, informazione e divulgazione culturale e ambientale, depositi temporanei di materiali di scavo, e di collezioni non organizzate museologicamente di proprietà di aziende, istituti bancari, congregazioni religiose, ospedali, istituti scolastici, etc. se collaborano con altri servizi culturali, tali istituti possono contribuire a migliorare l'offerta culturale e l'attrattività del territorio.

#### **5.2.1.15 Il riconoscimento dei musei e le politiche di accreditamento della Regione Lombardia**

All'interno del workshop internazionale organizzato dalla Scuola Superiore di alta amministrazione per la dirigenza regionale <sup>26</sup>, nel giugno 2003, si è discusso dell'accREDITAMENTO come strumento per assicurare libertà di scelta ai cittadini e parità di condizioni ai gestori dei servizi. Nel quadro della sussidiarietà, l'accREDITAMENTO permette alla regione di abbandonare il ruolo di gestore diretto per assumere quello di governo, trasformandosi da potenziale monopolista in organo di indirizzo, di controllo e di garanzia della qualità e del valore pubblico dei servizi.

Si è convenuto che l'accREDITAMENTO è il riconoscimento formale della capacità di un soggetto giuridico autonomo, indipendentemente dalla sua natura (pubblica o privata, profit o non profit), di svolgere un servizio pubblico appropriato, efficace ed efficiente, all'interno di un sistema di competizione regolata.

#### **5.2.1.16 Dodici condizioni per il successo dell'accREDITAMENTO**

In conclusione, sulla base dell'esperienza lombarda, si riassumono quelle che potrebbero essere le principali condizioni per il successo dei processi di accREDITAMENTO dei musei:

1. è indispensabile il riferimento a principi e standard nazionali, condivisi da Ministero, Regioni, Enti locali e professionisti;
2. la dimensione regionale è ottimale per innescare processi di qualità, la Regione deve però essere capace di adeguare gli indirizzi nazionali alle peculiarità locali, deve saper valutare i risultati, individuare strumenti, promuovere la *governance* dei servizi, favorire il partenariato e guidare le risorse su progetti volano;
3. l'accREDITAMENTO deve essere un mix di politiche top-down, con iniziativa diretta della regione, e bottom-up, con accoglimento dei bisogni e delle attività provenienti dal territorio;

---

<sup>26</sup> 2° workshop internazionale. *AccREDITAMENTO: uno strumento per implementare le politiche regionali*, Villa Vigoni, 19-21 giugno 2003, Lovenò di Menaggio (CO).

4. i requisiti per l'accreditamento devono essere trasparenti, espliciti e condivisi dai soggetti interessati (amministratori pubblici e privati, professionisti, associazioni dei volontari e degli utenti);
5. l'accreditamento deve essere chiaro nelle procedure, nei tempi e nelle conseguenze che determina;
6. l'omogeneità di giudizio deve sposarsi con la flessibilità e il realismo;
7. la comunità professionale deve essere coinvolta nella definizione dei requisiti e nella valutazione del loro raggiungimento, garantendo un approccio *peer to peer*;
8. l'autovalutazione va promossa contestualmente alla valutazione;
9. la crescita della qualità e il raggiungimento dei requisiti minimi devono essere obiettivi trasversali delle politiche regionali;
10. le politiche della regione e delle province a favore della gestione associata, delle reti e dei sistemi devono essere integrate e funzionali all'accreditamento e alla crescita della qualità;
11. l'accreditamento deve essere un processo continuo, accompagnato e condiviso, capace di offrire possibilità di crescita anche agli istituti inizialmente non riconosciuti;
12. si deve consolidare una rete di musei di eccellenza che sappiano essere punto di riferimento e di coordinamento per i musei e le raccolte con standard meno elevati (Garlandini, 2005).

### **5.2.2 Regione Campania**

In occasione di una prima verifica dello stato di acquisizione dell'Atto di indirizzo promossa dall'Ufficio Studi del Ministero nel 2001, la Campania risultava essere, così come molte regioni del Sud, ancora molto lontana dal dibattito e dal confronto sugli standard museali iniziato in Italia (Barrella, 2001).

La Regione utilizzava le scarse norme relative ai musei comprese all'interno di leggi di contenuto più ampio e indirizzate in misura prevalente verso la promozione culturale tout court. Le carenze dei suoi musei erano già note agli addetti ai lavori che, proprio in quell'anno, hanno avuto modo di confrontarsi in un importante convegno "La memoria dei luoghi. Giornate di studi sul futuro dei musei locali della Campania", tenutosi a Napoli, il 7-8 giugno 2001. Nel dibattito conclusivo, sono state raccolte le due principali proposte del convegno: l'avvio di una ricognizione sulla realtà museale campana e la definizione di norme per i musei e le raccolte d'interesse locale.

Nel 2005, dopo quattro anni, il Settore musei e Biblioteche della Regione ha finalmente completato e pubblicato la sua indagine sui musei di ente locale e d'interesse locale e, soprattutto, il 23 febbraio 2005 è stata promulgata la prima legge campana in materia di musei (L.R. n. 12, 23 febbraio 2005). Il dibattito sui 18 articoli che compongono la normativa è stato lungo e complesso e al fine di ottenere una legge "snella" che fissasse obiettivi "prossimi", molto è stato rimandato al regolamento di attuazione<sup>27</sup>.

Nel preparare la legge si è tenuto presente quanto fatto in altre regioni e il profondo rinnovamento della legislazione sui beni culturali che ha aperto significative prospettive di riforma per i musei italiani. L'ispirazione principale è venuta da un'attenta analisi della realtà regionale di cui sono stati valutati punti di forza e limiti. Il punto di forza dei musei campani è stato individuato nella molteplicità delle tipologie, nella presenza costante e diffusa nelle varie province e, cosa comune a tutti i musei italiani, nel rapporto con la città e nell'innata vocazione al territorio; i limiti, spesso gravi, sono stati invece individuati nell'assenza diffusa di status giuridico, nella quasi totale carenza di standard minimi previsti per la sicurezza, la conservazione e l'esposizione degli oggetti e nella mancanza di personale qualificato che ha, come conseguenza diretta, l'inadeguatezza della programmazione scientifica e, dunque, l'impossibilità di esplicitare gli obiettivi culturali dell'istituzione<sup>28</sup>. Da queste valutazioni, le linee guida della legge che, nell'individuare il proprio oggetto, ha ritenuto opportuno acquisire la definizione data dall'ICOM piuttosto che quella proposta dal Codice Urbani. Si è voluto ribadire il ruolo di "istituzione" piuttosto che quello di "struttura" proposto dal Codice e riproporre il riferimento dell'ICOM alla funzione del museo come "servizio pubblico" e che ha anche il diletto tra le sue finalità.

Alla luce dell'idea di museo come istituzione, un ruolo centrale si è assegnato al regolamento, o meglio al sistema di regole che assicura l'esistenza e il funzionamento dei musei, nel piano rispetto della specificità e tipicità della loro missione. Apertamente ispirato alle indicazioni dell'ambito I dell'Atto di indirizzo, l'art. 8 della legge campana prevede per il regolamento la definizione:

- della natura del museo come organismo permanente senza scopo di lucro; della missione e della finalità del museo;
- delle forme di governo e di gestione, l'assetto finanziario e l'ordinamento contabile;

---

<sup>27</sup> Si dovrà dare vita, quanto prima, ad un regolamento di attuazione della presente legge e stabilire, alla luce dell'Atto di indirizzo del maggio 2001, i criteri di valutazione dei musei campani.

<sup>28</sup> Un'ampia attività di ricognizione sulla complessa realtà museale campana è stata svolta dalla Facoltà di Lettere e Filosofia della Seconda Università degli Studi di Napoli.

- delle norme e le dotazioni di personale, i requisiti e le responsabilità del direttore o del responsabile del museo, i principi ed i criteri generali relativi alla dotazione organica, alle forme di reclutamento ed inquadramento contrattuale del personale, ai rapporti di collaborazione e di consulenza e alle modalità di affidamento dei servizi in concessione, in una visione globale delle problematiche relative alle risorse umane;
- del patrimonio, dei principi generali e delle regole specifiche per la gestione e la cura della collezioni, per l'erogazione dei contributi e, soprattutto, dei compiti e delle funzioni che il museo deve assumere in riferimento al contesto territoriale e nell'ambito di una eventuale forma di organizzazione associata.

L'art. 9 dedicato al Personale dei musei è un altro contributo significativo al progresso dei musei in Campania. Anche in questo caso è stata quasi letterale la ripresa dall'ambito IV dell'Atto di indirizzo soprattutto per quello che riguarda le responsabilità e le funzioni del museo in rapporto con le altre istituzioni del territorio. Queste ultime sono costantemente presenti nei diversi articoli della legge che, proprio considerando natura e vocazione dei musei campani, ha voluto fornire strumenti concreti alle indicazioni dell'ambito VII (rapporti con il territorio) rafforzando l'idea ispiratrice della legge cui prima si accennava del museo come "essenziale supporto ad ogni azione modificatrice degli assetti e degli usi del territorio" poiché fornisce "elementi di conoscenza utili a sostenere il perseguimento o la salvaguardia del pubblico interesse per la tutela di tutti i fattori identitari del territorio e delle popolazioni ivi residenti, compreso il paesaggio".

In definitiva l'emanazione di questa legge, con la quale la Regione Campania riafferma i propri compiti di indirizzo del settore, in piena sintonia con gli indirizzi ministeriali e con le linee delle regioni più attive del centro-nord, costituisce un segnale importante ed un punto di partenza per ulteriori iniziative di impulso e di sostegno al miglioramento dei musei campani (Barrella, 2005).

### **5.2.3 Regione Emilia Romagna**

La L.R. 24 marzo 2000, n. 18 "Norme in materia di biblioteche, archivi storici, musei e beni culturali" individua nel raggiungimento degli obiettivi di qualità lo snodo fondamentale per adeguare l'organizzazione bibliotecaria, archivistica e museale della regione Emilia-Romagna alla domanda culturale da soddisfare in modo omogeneo e diffuso su tutto il territorio.

La definizione e la messa a regime degli obiettivi, degli strumenti e delle modalità per la loro attuazione caratterizzano sia il programma triennale degli interventi in materia di biblioteche, archivi storici, musei e beni culturali per gli anni 2001-2003, sia quello per il periodo 2004-2006.

L'Istituto per i Beni Artistici, Culturali e Naturali (IBANC) è stato nominato per individuare standard e obiettivi di qualità. L'Istituto pertanto ha creato una Commissione con l'incarico di elaborare una serie di standard generali applicabili a tutti gli istituti culturali e ad individuarne altri che qualificano i servizi tipici di ciascuna tipologia d'istituto.

La sottocommissione Musei ha iniziato i propri lavori dopo l'adozione da parte del Ministero per i beni e le attività culturali dell'Atto di indirizzo, firmato il 10 maggio 2001.

Si è reputato che questo documento costituisse un valido supporto tecnico-scientifico sul quale basare il lavoro della commissione regionale e pertanto l'istituto ha ricalcato la ripartizione per ambiti delineata nell'atto di indirizzo nel costituire la propria commissione, suddividendola in cinque Sottocommissioni per i musei, che nella loro articolazione rispecchiassero la ripartizione del documento ministeriale.

I cinque gruppi di lavoro si sono riuniti 24 volte da giugno 2001 a dicembre 2002 e hanno affrontato gli ambiti tematici già previsti dall'atto d'indirizzo precedentemente citato.

Le commissioni hanno revisionato il documento per renderlo più adatto alla realtà regionale, il cui sistema museale ha caratteristiche di fragilità strutturale, come è emerso dall'indagine statistica effettuata contestualmente alla messa a punto del documento sugli standard, dalla quale risulta che l'Emilia Romagna è una regione dotata di un tessuto ricco di piccolissime realtà affascinanti, ma strutturalmente deboli.

Nel ripensare gli standard si è tenuto conto del loro adeguamento al sistema regionale caratterizzato a situazioni piuttosto frammentarie e delicate. I parametri sono stati comunque soppesati con cura, prestando attenzione a non imporre requisiti che potrebbero risultare irraggiungibili per troppi musei.

Infine, si è avviato il confronto con le commissioni biblioteche ed archivi per far confluire in un capitolo condiviso gli standard posseduti in comune, al fine di migliorare l'integrazione tra i diversi istituti culturali, come previsto dalla legge.

Con l'adozione del documento con Deliberazioni della Giunta regionale 3 marzo 2003, n. 309 Approvazione standard e obiettivi di qualità per biblioteche, archivi storici e musei ai sensi dell'art. 10 della L.R. 18/00 "Norme in materia di biblioteche, archivi storici, musei e beni culturali", la Regione si è dotata di uno strumento operativo, attraverso il quale favorire la crescita della qualità dei servizi di studio e ricerca, documentazione, conservazione, gestione

e valorizzazione del patrimonio culturale e incrementare la fruizione dei beni e degli istituti culturali.

La filosofia sottesa agli standard è di garantire l'operatività presente e futura dei musei, dotandoli dei requisiti di funzionamento essenziali ed incentivando il progressivo e permanente miglioramento delle prestazioni, la piattaforma di requisiti uniformi per i musei di ogni tipologia e dimensione vuole garantire l'omogeneità della qualità dei servizi offerti, nel rispetto delle singolarità e della vocazione peculiare di ciascuno.

L'Istituto svolge il compito di assistere i musei nella messa a regime di tutti gli ambiti previsti dagli standard di qualità con azioni parallele di diffusione, supporto, consiglio ed assistenza tecnica, anche nella creazione di sistemi museali, poiché questi possono rappresentare una delle soluzioni per agevolare i piccoli musei nel percorso verso la qualità. In altre parole: uno standard che non può essere raggiunto singolarmente da un museo può essere ottenuto da un sistema museale costituito da una serie di piccoli musei.

Il lavoro svolto nel primo anno dall'emanazione ha raggiunto i risultati seguenti:

- è stato definito ed implementato un sistema di rilevazione e monitoraggio delle prestazioni dei musei, da utilizzare con continuità quale strumento di auto-valutazione da parte degli istituti e di valutazione da parte delle Amministrazioni Provinciali e dell'IBC;
- è stato attuato un capillare coinvolgimento delle Amministrazioni Provinciali e degli istituti museali nel progetto, istituendo una modalità operativa e di comunicazione permanente e coordinata tra IBCAN, Province e Musei. Pertanto è stata fatta opera d'informazione e di costruzione del consenso sul progetto standard, che ha visto la partecipazione della maggior parte dei musei regionali;
- è stata realizzata la prima rilevazione sullo stato attuale di rispondenza agli standard ed è stata redatta la prima relazione per riferire alla Giunta regionale i risultati di tale verifica;
- è stato creato un archivio informatizzato aggiornabile sugli standard museali;
- sono state individuate, predisposte e realizzate le prime azioni d'assistenza tecnico-scientifica e formativa a favore dei musei, finalizzate al raggiungimento degli standard.

Il questionario di auto valutazione sviluppato dall'IBCAN, che traduce la direttiva regionale in una *check-list* di domande chiuse (si/no), consente ai musei di verificare in modo autonomo i propri punti di forza e di debolezza e, attraverso il confronto con le elaborazioni statistiche

su base regionale e provinciale, di posizionarsi rispetto all'andamento complessivo del sistema museale tanto a livello provinciale quanto regionale. La modalità di "auto analisi" è stata pensata altresì per permettere alle istituzioni programmate, con il massimo grado di puntualità, i propri interventi di adeguamento agli standard di qualità.

La prima rilevazione realizzata tra febbraio e aprile 2004, rispecchia la situazione di 172 realtà museali ed assimilate.

157 organizzazioni hanno completato il questionario in ogni sua parte. 15 realtà hanno invece comunicato di non considerarsi musei o di non essere in grado di rispondere per ragioni varie. Il tasso di risposta a livello regionale è pari al 34% (157 risposte su 460 contatti), da valutarsi molto positivamente, considerando la complessità del questionario e dei tempi ristretti concessi per la sua compilazione, che è stata inoltre realizzata impiegando una modalità innovativa: diffusione e compilazione on-line, che ha consentito un notevole risparmio di tempo e denaro sia da parte dei compilatori, sia per gli aspetti di diffusione, raccolta, validazione, elaborazione e commento dei dati.

Questa prima rilevazione aveva finalità conoscitive ed era svincolata da processi di accreditamento e riconoscimento, e che pertanto la partecipazione e la mancata partecipazione al censimento non aveva altre ricadute sulle strutture, che hanno compilato il questionario su base volontaria.

È invece da apprezzare l'elevato riscontro registrato in tutte le province, con la partecipazione di musei d'ogni tipologia e dimensione, dislocati sia nei comuni capoluogo, sia in centri minori, che rispecchia in modo eloquente la realtà museale regionale, dove nel 45% dei Comuni esiste almeno un museo, sebbene di dimensione contenuta.

Si ritiene molto significativo che ottimi risultati siano stati ottenuti sia da musei di notevole consistenza ubicati in comuni capoluogo, sia da piccole entità collocate in comuni minori. Questo esito dimostra che gli standard sono alla portata di tutti i musei regionali, quando vi siano attenzione ed impegno da parte degli enti titolari e professionalità adeguate per gestire la struttura.

I musei rispondenti hanno, in media, il 55,21% di tutti i requisiti richiesti, con lacune complessivamente più evidenti nell'Ambito dello Status Giuridico, nell'Ambito della Conservazione e nell'ambito dei Rapporti con il territorio, nei quali meno della metà degli istituti è attualmente in grado di ottemperare ai requisiti. I punti di forza sono riscontrabili nell'Ambito del Personale, nell'Ambito della Manutenzione e restauro, e nell'Ambito dei Rapporti del musei con il pubblico e relativi servizi, dove i musei possiedono, in media, i due terzi degli standard obbligatori.

Nell'ottica di programmare azioni mirate al raggiungimento degli standard, si deve considerare che i requisiti possono essere classificati in due grandi famiglie:

1. Requisiti per raggiungere i quali non sono necessari investimenti monetari, ma sono sufficienti azioni di formazione del personale di supporto tecnico-scientifico. Un esempio di questa tipologia è rappresentato dal requisito obbligatorio "avere il regolamento, non posseduto dal 60% degli istituti. Per ovviare alle carenze IBCAN ha già provveduto ad organizzare attività formative ad hoc;
2. Requisiti di carattere strutturale, che comportano investimenti finanziari. Tra questi i più significativi riguardano l'ambito conservativo: impianti e strumentazione adeguata per la conservazione degli oggetti, sia negli spazi espositivi, sia nei depositi e per il controllo dei parametri microclimatici, non posseduti da più del 70% dei rispondenti. Per colmare queste insufficienze sarà necessario che i musei possano fruire di risorse finanziarie da reperirsi anche mediante la pianificazione museale annuale.

Alcune considerazioni sull'avvio dell'esperienza di standard inducono a guardare con ottimismo alla evoluzione del sistema. Ciò che preme rimarcare è che si sta diffondendo tra gli operatori una nuova mentalità, che vede negli standard un'opportunità per crescere e rafforzarsi e non soltanto l'imposizione di vincoli onerosi.

I musei hanno già tratto vantaggio da questa prima auto-valutazione, che li ha messi in condizione di identificare le priorità da inserire nei progetti d'intervento mirati a superare le carenze riscontrate ed a pianificare nel tempo i progressi da fare. Nelle richieste di finanziamento avanzate per il piano museale 2004, gli istituti hanno fatto puntuale citazione dell'ambito e del requisito/obiettivo di qualità che intendevano raggiungere grazie alla proposta inoltrata.

Per rendere l'attività di pianificazione più efficace, si prospetta che la compilazione completa del questionario per tutti i musei che presentano progetti da finanziare attraverso i piani museali annuali sia resa obbligatoria.

Si prevede infine di procedere alla predisposizione di un processo di accreditamento per i musei, che miri alla formulazione di un modello e di procedure certe di valutazione e di riconoscimento (Carlini, 2005).

## 5.2.4 Regione Veneto

### 5.2.4.1 *Cultura dell'adempimento burocratico e cultura della qualità: primi passi di un incontro*

Il panorama dei musei veneti è costituito da circa 300 istituti. Per oltre la metà di proprietà pubblica, essi sono presenti in tutto il territorio con modalità distributive diverse e con tipologie espositive diversificate (musei d'arte e archeologia, etnografici e naturalistici).

Il rapporto stabilito tra l'amministrazione regionale e questo universo si è basato, fin dai primi anni dell'emanazione delle leggi di settore<sup>29</sup>, principalmente sul rispetto di una "cultura dell'adempimento burocratico" al cui centro è stata posta l'azione istituzionale di assolvimento dell'erogazione di contributi a fronte di una richiesta annuale da parte dei musei di finanziamenti per lo svolgimento delle loro funzioni vagliata da una Commissione prevista dalla legge<sup>30</sup>.

Dalla fine degli anni Novanta l'azione regionale ha allargato la sua attenzione oltre il perimetro dei soli musei aventi titolo ai contributi ed ha varato una politica di promozione di un ideale "sistema museale veneto" basandosi in primo luogo sulla conoscenza reciproca tra istituti. A tale scopo è stato ideato un duplice momento di incontro e di confronto riservato a tutti gli istituti, a prescindere dalla proprietà e dal tipo di rapporti intercorrenti con l'ente-Regione. La Conferenza Regionale dei Musei del Veneto e la Giornata Regionale di Studio sulla Didattica Museale sono diventati appuntamenti che hanno permesso l'incontro e la conoscenza reciproca tra diversi modi di essere e fare museo in Veneto, tra e con referenti istituzionali quali dirigenti e funzionari non solo della Regione ma anche del Ministero.

Da allora, la relazione dell'amministrazione con i musei si è mantenuta su percorsi paralleli, ma non distanti tra loro: da una parte, è stato mantenuto nel contesto giuridico vigente il rapporto di tipo amministrativo con gli istituti aventi titolo ai contributi e, dall'altra, con quelli di nuova istituzione che fanno domanda per il cosiddetto "riconoscimento". In questo ambito va segnalato che la Commissione Consultiva, nominata nel 2000, nel corso del suo mandato ha sentito doveroso considerare in modo stringente nel complesso della documentazione anche tutte quelle informazioni che restituissero l'immagine di un istituto orientato, o meno, all'accoglimento di standard minimi di gestione. Da questo valutazione

---

<sup>29</sup> La prima legge è stata emanata nel 1979, la n. 82, poi modificata nel 1984 con la n. 50, *Norme in materia di musei, biblioteche e archivi di enti locali o di interesse locale* ancora vigente e l'unica che comprende le tematiche della gestione ordinaria. Altre leggi incidono nella vita dei musei e sono gestiti da altri servizi della Direzione: le leggi per l'edilizia culturale, le leggi sulla catalogazione, le leggi speciali o di specifici articoli di finanziarie dedicate a sostenere eventi ed attività straordinarie.

<sup>30</sup> L'art. 20 della L.R. n. 50/1984 prevede la costituzione di una Commissione Consultiva allo scopo di esprimere un parere sulla presa d'atto delle istituzioni di musei da parte di enti locali, sulla dichiarazione dell'interesse locale da assegnare a musei istituiti da soggetti diversi dagli enti locali, quindi sulle attività da ammettere a contributo.

generale emergeva più forte la mancanza di un parametro di riferimento univoco che consentisse di collocare ogni istituto all'interno di una precisa griglia classificatoria.

Dall'altra parte, la Regione ha avviato una programmazione di attività rivolte a tutti i musei veneti proponendo momenti di incontro, di approfondimento e di formazione orientati a divulgare la conoscenza della cultura della qualità.

Proprio in considerazione della diffusione anche nei contesti museali di una particolare attenzione alle qualità nell'erogazione dei servizi pubblici e sulla scorta di quanto generato dall'emanazione del documento redatto dal Gruppo di lavoro costituitosi per avviare in modo meditato e condiviso tra Ministero, Regioni, Province, Comuni e Associazioni Museali a quanto previsto dall'art. 150 del D.Lgs. 112/1998, questa Direzione ha ritenuto di offrire alla propria utenza (composta di direttori di musei, amministratori pubblici ed enti proprietari, quindi da operatori a diverso titolo) una lettura diversa dalla annuale programmazione regionale del settore musei.

La prima azione è stata individuare nella promozione e nello sviluppo del sistema regionale del musei, nella formazione ed aggiornamento dei professionisti e infine, nella valorizzazione della fruizione strategica della didattica museale le tre macro-aree in cui concentrare la *mission* istituzionale e misurare annualmente la propria tensione al miglioramento continuo. Il fattore comune ai tre ambiti è stata la "qualità" o, meglio, la cultura della qualità considerando prioritaria la necessità di veicolare presso di direttori e i responsabili dei musei l'adesione ad una mentalità prima che l'accoglimento di un metodo di lavoro.

#### ***5.2.4.2 Dall'istituzione dei gruppi di lavoro alla definizione sussidiaria degli standard***

Secondo la Delibera programmatica n. 1301 del 31 maggio 2002, l'istituzione dei gruppi di lavoro per l'analisi "dal basso" del documento ministeriale ha costituito la prima fase di approccio da parte della Giunta Regionale e difficile tema del recepimento in sede locale degli standard.

Anche in altre regioni si sono posti in modo critico di fronte al "come" far entrare l'atto di indirizzo proposto dal ministero nella quotidianità ampia e differenziata dei propri musei: si tratta di una questione non solo intellettuale e professionale, che ridiscute la concezione tradizionale di museo e del modo di lavorarvi, ma anche organizzativa, in connessione al fatto di dover avviare un processo di innovazione nella consueta dinamica conservazione-esposizione-comunicazione.

Per analizzare, sono state precedentemente individuate le aree di intervento accorpendo gli otto ambiti di applicazione dell'Atto di indirizzo in quattro gruppi tra loro affini per le

problematiche insite: status giuridico e assetto finanziario; strutture del museo e sicurezza; personale insieme a gestione e cura delle collezioni; infine, rapporti del museo con il pubblico e relativi servizi insieme a rapporti del museo con il territorio.

I quattro gruppi che ne sono conseguiti sono stati individuati chiedendo la presenza e la collaborazione dei componenti della Commissione Consultiva.

Nella scelta delle persone chiamate a portare il contributo della propria esperienza ed, altresì, una precisa predisposizione al confronto con un modello di gestione possibile quale è quello offerto dall'Atto di indirizzo si è voluto far emergere l'idea che il problema dell'applicazione degli standard richiede necessariamente una trasversalità di competenze e il coinvolgimento sul piano operativo di tutti i livelli amministrativi.

Nell'occasione della VI Conferenza regionale dei Musei del Veneto, dedicata al tema "Un museo su misura. Gli standard museali e l'applicazione locale", tenutasi nel settembre 2002 a Rovigo, si è voluto far capire, inoltre, la posizione da tenersi nei confronti degli standard: essi costituiscono gli indicatori sulla base dei quali misurare la capacità gestionale del museo, e quindi, la ragione di chiamarsi tale; ma essi devono essere anche applicati sulla misura del museo facendoli aderire a ciascun istituto nel rispetto di: dimensione, tipologia e qualità delle collezioni, potenzialità economiche, disposizione di risorse umane, impatto sociale e territoriale dell'Istituti e delle sua attività.

Con la delibera n. 2863 del 18 settembre 2003 la Giunta ha approvato gli esiti dei lavori dei quattro gruppi che hanno portato a definire non solo i requisiti minimi gestionali ma anche i concetti di museo, di sistema museale e di rete museale. Nell'individuare tali requisiti i gruppi di lavoro non si sono discostati di molto dai principi guida espressi dal documento ministeriale. Sebbene enunciati in termini diversi e calibrati nel peso assegnato a ciascuno di essi, tali principi si pongono come indicatori complessivi degli standard richiesti per dar luogo ad una definizione condivisibile di museo: per questo motivo si è indotto ogni museo a vedere la verifica della rispondenza agli indicatori come un generale processo di tensione al miglioramento.

Altra scelta metodologica è stata quella di coinvolgere in prima battuta i musei che, al momento dell'emanazione del provvedimento, già possedevano i titoli di accesso ai contributi. Si è ritenuto di cogliere l'occasione della stesura del documento di indirizzo per procedere ad una ricognizione generale della situazione *de facto*.

Il tempo di sedimentazione nel recepimento degli standard minimi indicati gioca un ruolo fondamentale. Nell'indirizzare il processo di cambiamento richiesto ai musei veneti si è pertanto pensato di seguire la seguente distinzione in tre momenti:

### 1. Fase di adeguamento

- indicazione degli standard minimi gestionali perché si dia luogo ad una corretta ed universalmente riconoscibile definizione di “museo”;
- comunicazione tramite circolare a tutti i musei veneti del presente atto;
- raccolta dell’adesione volontaria degli istituti che intendono aderire al processo di accoglimento del recepimento degli standard minimi entro sei mesi;
- indicazione del recepimento degli standard minimi entro un periodo massimo di tre anni.

### 2. Fase di sviluppo

- definizione di schede di autovalutazione per il riscontro dell’adeguamento agli standard minimi;
- raccolta ed elaborazione dei dati emersi dalla analisi delle schede di autovalutazione;
- revisione del processo classificatorio dei musei sulla base sia della rispondenza ad oggettivi parametri di qualità gestionale sia della rilevanza del museo in ambito territoriale secondo i dati emersi dalle schede di autovalutazione;
- attività formativa per il personale dei musei, delle amministrazioni pubbliche e degli enti proprietari e gestionali allo scopo di sviluppare la conoscenza dei processi di adeguamento agli standard minimi.

### 3. Fase di miglioramento

- definizione delle modalità di classificazione dei musei;
- individuazione dei nuovi criteri di distribuzione dei contenuti regionali sulla base della rispondenza alla classificazione e alla presentazione di adeguati progetti attestanti il processo di miglioramento continuo.

#### **5.2.4.3 Un primo bilancio ed alcune riflessioni**

Tra la costituzione dei Gruppi di lavoro per l’analisi dell’Atto di indirizzo e la richiesta di adesione volontaria dei musei “riconosciuti” alla fase di adeguamento agli standard museali l’Ufficio regionale ha promosso e coordinato alcune indagini ricorrendo allo strumento dei questionari. Tali indagini hanno lo scopo di conoscere meglio e in modo sufficientemente obiettivo le diverse realtà museali che compongono l’offerta del Veneto. Anche in questo ambito si è operata la scelta di indirizzare la ricerca, a seconda della finalità, verso o l’intero universo dei musei o quello dei soli istituti che hanno titolo ai contributi.

L'avvio metodico delle indagini è stato pensato proprio nel quadro di tutte quelle azioni che concorrono a formare il processo di attenzione e tensione verso il miglioramento gestionale in vista proprio del recepimento locale degli standard.

Con l'indagine relativa ai servizi al pubblico, dunque, si è avviato (spesso in partenariato con associazioni culturali di ambito/interesse museale) un'attività di analisi delle diverse problematiche gestionali, di volta in volta scelte a seconda dell'immediato utilizzo tanto nel più generale quadro di azioni per l'applicazione degli standard quanto nello specifico di iniziative come la Conferenza dei Musei o i seminari di approfondimento.

La risposta a questa azione massiccia di invio di questionari è sempre stata significativa anche se quasi mai totale, oscillando tra un raro 50% e un più consueto 10-20% di media nella restituzione dei dati.

A qualche mese dall'avvenuta scadenza del termine per presentare il modulo, l'Ufficio, nel fare un primo bilancio e nel rilevare la scarsa risposta da parte degli istituti a cui la brochure era stata inviata ha svolto una riflessione: probabilmente un atteggiamento più vincolante, da parte dell'amministrazione regionale nei confronti della basilare azione di autovalutazione della rispondenza agli standard minimi avrebbe forse indotto i musei riconosciuti a prendere con maggiore impegno e consapevolezza l'iniziativa.

L'impostazione flessibile delle tappe di recepimento consente di valutare i primi "segnali", quindi verificare lo stato del raggiungimento degli obiettivi e, infine, studiare quali strade intraprendere per raggiungere il traguardo finale.

La prima riflessione da fare è che non è possibile pensare alla formazione e pre-applicazione degli standard come un momento concluso: è necessario incontrare i musei immediatamente dopo l'invio della brochure e, quindi, direttamente nella fase di compilazione del prospetto di rispondenza ai requisiti minimi. In quest'ottica si rende necessario attivare un'azione permanente di tutoring da parte delle regioni che è dunque necessaria per una serie di motivi: dimostra, innanzitutto, il costante interesse dell'amministrazione regionale rispetto ad un processo di innovazione che ai musei costa tempo, denaro, impegno fisico ed intellettuale ma anche etico e professionale da parte sia dei loro direttori sia degli enti proprietari, specie se pubblici. Sarebbe stata una decisione strategica coinvolgere, già in questa fase, anche solo a livello informativo le amministrazioni provinciali affinché collaborassero a promuovere la cultura della qualità presso i loro istituti e, nello stesso tempo, favorissero in tempo utile l'aggiornamento professionale dei propri dirigenti e funzionari rispetto agli argomenti della gestione della qualità totale, del management culturale e degli standard museali.

Una ulteriore riflessione, infine, è di rendere chiaramente palesi i traguardi del processo di adeguamento agli standard che si chiede ai musei di intraprendere. Essi sono quelli che sostanziano l'ultima fase di questo processo, vale a dire la fase di miglioramento e sono la nuova definizione della classi di musei e il rinnovo delle procedure e delle valutazioni contributive.

L'Ufficio ha predisposto le nuove definizioni per le classificazioni di musei che dovranno discendere dall'adeguamento agli standard: esse comprendono diverse classi di musei raggruppabili per precise ed individuabili caratteristiche connesse al ruolo ricoperto nello sviluppo e nella promozione culturale o nello sviluppo delle caratteristiche di una specifica area in ambito provinciale, quindi le classi relative a quelle situazioni espositive che non hanno o non devono avere diritto di assumere il titolo di "museo", ma che rappresentano casi esemplificativi della cultura collezionistica di persone e/o enti.

Proprio le caratteristiche dei "nuovi" musei saranno gli indicatori sulla base dei quali valutare una diversa distribuzione dei contributi, intesi a premiare quegli istituti in grado di dimostrare l'adeguamento agli standard.

Una riflessione conclusiva più generale porta, in questa fase di "laboratorio" che ha caratterizzato l'azione di molte regioni ad assegnare particolare importanza al momento di confronto tra metodi di applicazione del documento ministeriale attualmente in corso. È necessario capire se in Italia si stessero presentando una situazione in cui una parte li avesse accolti, un'altra ancora ci stesse pensando e un'Italia che non avesse nessuna intenzione di porsi il problema. Il muoversi verso una comune destinazione avrebbe consentito alle amministrazioni regionali di avere a disposizione strumenti concreti tanto di valutazione preventiva delle problematiche connesse alla applicazione degli standard quanto di attivazione dei processi di adeguamento; le amministrazioni locali, a loro volta, avrebbero percepito l'importanza di prendere parte ad un disegno più grande che avrebbe inserito il proprio istituto in un'azione di interesse nazionale per la qualità dei musei in Italia.

Questa logica del "muoversi insieme" avrebbe dovuto essere propria anche delle amministrazioni locali, a cominciare proprio da quelle regionali che hanno il compito di fornire indirizzi e linee-guida in molti ambiti di intervento nella gestione del territorio.

Risulterà strategico per la crescita della cultura della qualità che ogni settore della pubblica amministrazione abbia una qualche incidenza nell'universo dei musei oltre la soglia della pura gestione richieda, al momento dell'erogazione di contributi, il rispetto di precisi standard di qualità: questi potranno essere costituiti da quelli stessi recepiti a livello locale e discendenti dal documento ministeriale così come questa trasversalità di competenze e di ambiti di

applicazione “intorno” al museo potrà produrre utilmente nuove definizioni di requisiti che potranno integrare quelli oggi considerati minimi o basilari (Di Mauro, 2005).

### **5.2.5 Regione Piemonte**

La Regione Piemonte, in occasione di un seminario di presentazione del “Censimento dei musei e degli altri beni culturali aperti al pubblico con ingresso regolamentato”, realizzato tra il 2002 e il 2003 dall’Osservatorio culturale piemontese, ha presentato un piano di lavoro per la definizione a livello regionale degli standard museali, in applicazione dell’Atto di indirizzo del 2001.

Il piano prevedeva:

- a) la costituzione di commissioni con il compito di definire gli standard regionali, per ognuno degli ambiti individuati nel documento approvato dal Ministro;
- b) il confronto dei risultati ottenuti con i musei piemontesi;
- c) la pubblicazione di manuali recanti gli standard regionali, le istruzioni per l’uso e eventuali approfondimenti a seconda dell’ambito di riferimento.

Tutto ciò con un duplice obiettivo: l’obiettivo più immediato che avrebbe consentito alla Regione, dal 2005, di utilizzare gli standard così definiti per individuare le priorità nell’erogazione dei propri contributi. Il secondo, a media scadenza, avrebbe consistito nell’adozione degli standard stessi e nella approvazione di un Atto di indirizzo che aprisse la strada all’accreditamento dei musei.

Gli standard vengono intesi come strumento di dialogo e di negoziazione delle modalità e delle condizioni da mettere in campo per il raggiungimento di obiettivi di qualità realistici, adeguati e sostenibili da parte dei musei e delle amministrazioni locali.

D’altra parte, si deve sottolineare che non si tratta esclusivamente di raccomandazioni, di indicazioni generali, bensì di un complesso di azioni, di obiettivi di riferimento e di procedure che contengono al loro interno gli strumenti per la misurazione del raggiungimento dei livelli di qualità, sia indicati come minimi indispensabili, che come obiettivi di adeguato funzionamento.

L’ambizione è di strutturare un sistema “plastico”, ovvero informato dalla capacità di adattarsi in modo intelligente al caso specifico, individuando nel caso concreto gli obiettivi di qualità raggiungibili ed indicandone procedure, tappe, risultati acquisibili e misurabili.

La vera scommessa sta nella costruzione di un sistema di regole la cui efficacia ed applicabilità prescindano da una rigidità prescrittiva distribuita in modo uniforme, pur

mantenendo il carattere normativo e di indirizzo operativo. I più di trecento musei presenti in Piemonte propongono ad ogni tema, ad ogni ambito di standard, una tale differenza di situazioni e di collocazioni da rendere difficoltosa la ricerca di un qualunque minimo elemento in comune e da connotare come irraggiungibile per una istituzione, ciò che rappresenta un livello minimo di qualità per un altro museo. Per questa ragione l'elaborazione degli standard è seguita al censimento dei Musei e dei beni culturali in Piemonte, che ha evidenziato la frammentarietà e la diversità delle condizioni di ciascun museo-bene culturale. Per tenere conto di questa complessità, l'elaborazione degli standard è avvenuta all'interno di commissioni dove era forte la presenza di operatori museali. Nel corso del lavoro è stato continuo il riferimento alle osservazioni, alle attenzioni ed alle cautele introdotte dal personale che opera nei musei e nelle Soprintendenze.

L'attenzione ad una processualità nell'adottare gli standard non si limita alla fase di strutturazione dell'insieme di regole e procedure, ma riguarda anche la fase applicativa. Di qui, l'individuazione di due fasi successive:

1. una fase sperimentale in cui lo standard viene utilizzato come criterio nell'allocatione delle risorse, come indicatore delle gerarchie e delle priorità di interventi, come incentivazione ad affrontare tematiche particolarmente urgenti e a raggiungere obiettivi di qualità anche se breve periodo;
2. una seconda fase "matura" che possa godere dell'esperienza di gestione degli standard accumulata nella fase precedente e conseguente all'adozione formale di un Atto di indirizzo regionale, per l'accreditamento dei musei. Questo significa in sostanza il consolidamento di un processo di autodiagnosi dei musei e l'utilizzo del sistema degli standard come strumento per la definizione della programmazione e degli obiettivi di sviluppo. Il sistema degli standard fornirà in questa fase l'insieme di regole, procedure e strumenti di intervento formalizzati e condivisi sulla base del quale, nella loro autonomia, gli istituti museali potranno definire gli obiettivi di sviluppo, le priorità e ricercare le risorse necessarie compatibilmente con i criteri di allocatione delle risorse definiti a livello regionale, entro un quadro di riferimenti definito, comunicabile e trasparente.

In questa dinamica processuale è importante accumulare una significativa esperienza di gestione degli standard, comprendere e far tesoro delle difficoltà che si potrebbero presentare, unitamente alle soluzioni per ovviare gli ostacoli, fin dal principio.

Questa impostazione è riscontrabile nella forma stessa in cui vengono pubblicati i primi standard: non una circolare, o un testo normativo, ma una serie di opuscoli che hanno il compito di informare, di evidenziare le possibili contestualizzazioni ed interpretazioni dello standard e di fornire già un primo set di strumenti utilizzabili per raggiungere obiettivi di qualità, un repertorio di casi, esperienze e suggerimenti che potrebbero ispirare il singolo museo a rispondere adeguatamente agli obiettivi di qualità indicati e non solo ai livelli di standard minimo.

Alla definizione dello standard segue una breve descrizione degli elementi fondamentali, dei criteri e delle logiche sottese agli obiettivi di qualità ed alle possibili difficoltà di applicazione che dovranno essere affrontate ed analizzate in questa fase sperimentale con attenzione e pertinenza.

Già negli opuscoli non ci si limita ad uno stringato commento dello standard e dei suoi problemi applicativi, ma si comincia ad allegare, in modalità diverse e a seconda degli ambiti, casi esemplari, strumenti applicativi descritti in forma di agili manuali, normative di riferimento, iniziando fin da subito a nutrire il dibattito e la fase di adozione con elementi utilizzabili e sperimentabili nella quotidianità.

Questi opuscoli hanno l'ambizione di iniziare un processo che si spera arrivi in una prospettiva di medio termine a coniugare in un sistema di accreditamento regionale la chiarezza degli obiettivi di qualità, la misurabilità dei risultati ottenuti, l'efficacia di interpretazione del caso e della modulazione delle soluzioni individuabili (Formento, 2005).

### **5.2.6 Regione Marche**

L'indagine ISTAT sui musei delle Marche realizzata dal Servizio di Statistica della Regione in collaborazione con il Servizio Beni e Attività Culturali e Centro Beni Culturali, pubblicata nel 2001 su dati del 2000, ha mostrato l'assenza di personale preparato nelle strutture.

L'assenza di personale qualificato e della figura fondamentale del Direttore scientifico era stato già evidenziato nel Piano di Settore Cultura 1999/2002 ed era stato rimarcato anche dalla indagine svolta dalla Corte dei Conti nei musei civici delle Marche.

I risultati delle due indagini realizzate in tema di musei non lasciavano spazio a dubbi: il sistema museale marchigiano, nonostante fosse caratterizzato da una notevole vivacità grazie alla nascita di cooperative e imprese nel settore culturale, impegnate soprattutto nella gestione e promozione dei servizi al pubblico e della didattica museale e finanziate anche grazie al Piano di Settore 1999/2002, cominciava evidentemente a soffrire della mancanza di uno slancio progettuale condiviso e radicato nel territorio. Un territorio caratterizzato dal

policentrismo e dalla straordinaria e capillare di beni culturali, fattori questi all'origine dell'equilibrata distribuzione dei musei e della prevalente diffusione della tipologia del "piccolo museo", nato per volontà delle comunità locali di mantenere in loco i beni altrimenti a rischio di dispersione e di difendere le proprie tradizioni.

La Regione Marche si stava adoperando e affinché le amministrazioni scommettessero sui musei dotandoli di personale adeguato e scientificamente preparato.

Le azioni della Regione Marche tra il 2003 e il 2004 sono state rivolte pertanto allo sviluppo e consolidamento del sistema museale regionale: diverse misure tra le quali l'importante investimento per la formazione di personale specialistico, nella consapevolezza che il futuro del sistema museale regionale si sarebbe basato sulla presenza radicata di personale esperto nella valorizzazione e gestione del patrimonio culturale. Questa azione nel settore formativo costituisce il punto principale intorno al quale sarebbe stato innestato il dibattito con le amministrazioni provinciali, gli enti locali e i responsabili dei musei sul Regolamento regionale in materia di musei.

Il Servizio Tecnico alla Cultura ha redatto nel 2002 il documento "I musei degli enti locali verso gli standard di qualità. Primo rapporto sullo stato della gestione e presenza del personale". Dal documento è emersa l'esigenza di dotare le strutture museali degli enti locali, su cui ricade la competenza diretta della Regione, di figure specializzate nelle tipologie dei beni musealizzati (storico artistici, archeologici, demo antropologici etc.) per la loro adeguata valorizzazione e promozione, in perfetta linea con gli standard minimi di qualità dei musei contenuti negli indirizzi ministeriali.

Il rapporto ha confermato la carenza di personale preparato che garantisca la progettualità necessaria per il passaggio del museo da raccolta di opere a museo aperto al pubblico, con ricadute immediate anche sull'efficienza della struttura (comprese le rendite economiche).

Sulla scia delle esigenze specifiche individuate nel documento, il Servizio Tecnico alla Cultura della Regione Marche ha elaborato, in collaborazione con il Servizio Formazione Professionale e tramite il Fondo Sociale Europeo, un progetto formativo di carattere teorico pratico di 430 ore altamente specialistico che precede delle esperienze lavorative della durata di dieci mesi e che rappresenta un'occasione per una serie ed adeguata occupazione nel settore. Alto il numero di domande pervenute, anche da altre regioni italiane, per un totale di 288 domande.

Il Corso, che ha riscosso l'approvazione dell'associazione Nazionale dei musei degli enti locali per l'analisi della gestione dei musei che ne è alla base e per il solido impianto

scientifico che lo caratterizza, e che ha portato a selezionare candidati di ottima levatura, si è svolto tra marzo e ottobre 2004.

Lo scopo del corso è stato fornire ulteriori strumenti per poter affrontare i processi di lavoro nei musei e nel settore specifico dei beni e del patrimonio culturale con particolare riferimento alla conoscenza capillare degli standard di qualità nei musei e ai processi di lavoro nelle strutture.

In seguito, i candidati formati sono stati inseriti negli enti locali per sviluppare le attività nel settore del patrimonio culturale con lo scopo di innestare, nei processi quotidiani della vita amministrativa degli enti coinvolti, l'importanza della presenza di figure specializzate nel settore, in adempimento agli indirizzi contenuti nell'atto ministeriale in materia di standard di qualità.

Nel 2004 il Servizio Tecnico alla Cultura ha redatto un documento regionale sugli standard museali con relativa ipotesi dei processi di accreditamento. Nel 2005 la Regione Marche è impegnata nella promulgazione di un documento dedicato ai requisiti minimi (standard di qualità) delle strutture museali.

Ai responsabili dei musei vengono indicati gli indirizzi per raggiungere questi standard.

A distanza di cinque anni dalla pubblicazione dell'elenco dei musei e raccolte della regione Marche nel precedente Piano di Settore Cultura, in occasione della redazione del nuovo Piano si è reso inoltre necessario effettuare una ricognizione nel settore che, lungi dal considerarsi esaustiva o conclusa, possa costituire la base di partenza per ulteriori aggiornamenti, studi e ricerche di settore e per la futura classificazione dei *musei e luoghi del museo diffuso* regionali sulla base di standard di qualità, grazie allo strumento specifico del *Regolamento* regionale in materia.

Dal censimento emerge che nelle Marche esistono circa 330 strutture museali (musei, raccolte e luoghi assimilabili) in attesa di classificazione (Paraventi, 2005).

Parallelamente a queste azioni strutturali, la Regione Marche ha promosso iniziative per favorire la fruizione dei musei marchigiani: si ricordano a tale proposito i dati positivi emersi dall'affluenza di pubblico nei musei marchigiani che hanno aderito a *Printemps des musees* 2003 e 2004<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Nel 2003 hanno aderito settanta musei con un totale di 11.569 visitatori; nel 2004 centosei musei con un totale di quasi diecimila visitatori. Il progetto *Printemps des musees*, ordinato dal Servizio Tecnico alla Cultura, ha avuto un ottimo risultato grazie alla pianificazione mirata e strategica della comunicazione dell'evento giunta a vari livelli di utenza in maniera diversificata.

### **5.2.7 Regione Toscana**

I musei toscani, all'anno 2005, sono 515 sparsi per appena 287 Comuni. La cifra sarebbe stata destinata a crescere nei mesi seguenti.

Si va dalla vera vetta degli Uffizi a quello del carbonaio di Villa da Baggio, nell'Appennino, dove un paese ha deciso di affidare la propria memoria a un museo.

In alcuni paesi dove non ci sono l'ufficio postale né la farmacia e la scuola è stata chiusa per gli effetti della denatalità, il museo è l'unico servizio pubblico.

Il breve quadro da solo in parte la misura di un senso comune profondo che il museo ha nella società toscana. Il successo dell'idea di museo è, in ogni caso, certamente più forte del successo reale del museo che resta, né potrebbe essere altrimenti, un istituto complesso e fragile che si trova a operare in un contesto contraddittorio.

Di fronte a questa realtà la Regione Toscana ha scelto di operare progressivamente per qualificare, far crescere il settore, promuovendo innanzi tutto una cultura degli standard come condizione non solo indispensabile all'applicazione dell'Atto di indirizzo, ma anche necessaria per avere la garanzia di un radicamento nel tempo di uno stile di lavoro che deve essere permanente. Non si è voluto, almeno in prima fase, ricorrere a strumenti normativi in coerenza con un Atto di indirizzo che presuppone, in primo luogo, un adesione convinta.

Il quadro strumentale di riferimento per l'applicazione degli standard è il Piano di indirizzo per la cultura, approvato dal Consiglio regionale, che ha validità triennale. Con il nuovo Piano, quello che sarebbe entrato in vigore dal 2006 al 2008, avrebbero potuto essere stabiliti, sulla base dei risultati raggiunti, nuovi strumenti e obiettivi. Le indicazioni date dal Piano hanno trovato una traduzione operativa nei Progetti di interesse regionale per la cultura, di validità annuale, approvati sempre dal Consiglio regionale e in deliberazioni della Giunta regionale.

Questi documenti hanno stabilito un piano con quattro linee d'azione: una ricognizione dello stato dei 466 musei non statali rispetto agli standard, l'elaborazione di un documento di raccomandazioni agli enti proprietari dei musei, un percorso di formazione per gli operatori, l'erogazione di contributi per l'applicazione dell'Atto di indirizzo.

È bene ricordare che la Regione Toscana aveva istituito nel 1999 un gruppo di lavoro, formato da direttori di musei, per elaborare un documento che desse indicazioni su standard di qualità dei musei. Il lavoro è servito da utile base all'elaborazione delle linee di azione ed è stato ripreso dal gruppo consultivo dei direttori dei musei promosso dalla Regione per decidere le strategie da seguire di fronte a questo nuovo impegno.

La prima linea d'azione è stata quella della ricognizione dei musei, preliminare per dotarsi di un quadro di conoscenza utile allo sviluppo delle altre azioni. Nel primo anno, per dare

dall'inizio un segno di completezza dell'azione, si sono sviluppate anche le altre linee di azione (raccomandazioni, formazione, sostegno economico). Così si è voluto evitare l'effetto demotivante che a volte hanno gli studi e le ricerche in coloro che si aspetterebbero, invece, benefici immediati dall'intervento dell'ente pubblico. La scheda ha preso in considerazione i requisiti degli ambiti definiti nell'Atto di indirizzo per rilevare, appunto, lo stato dei musei.

Una prima valutazione è stata fatta sulla base dei dati in possesso degli archivi regionali. La scheda è stata poi sottoposta ai musei che hanno potuto così confermarla, correggerla o integrarla. Anche in questo caso, sempre nell'ottica di una strategia che privilegia lo strumento del convincimento e l'acquisizione di consapevolezza, è stato scelto di operare su un piano di dialogo.

La prima analisi dei dati è stata finalizzata a creare, sulla carta, tre fasce di musei.

Nella fascia A sono stati inseriti i musei che sono aperti al pubblico con orario prestabilito per almeno 24 ore settimanali medie, che hanno assicurate le funzioni di direzione scientifica o di conservatore/curatore, dell'educazione e della sicurezza, che sono dotati di uno statuto e del regolamento, che hanno una collezione catalogata almeno al 75% e che, infine, rilevano in modo sistematico le presenze dei visitatori.

La fascia B comprende i musei che garantiscono almeno il ruolo di direzione scientifica o di conservatore/curatore, che hanno una percentuale di oggetti catalogati inferiore al 75%, che assicurano un'apertura inferiore alle 24 ore medie settimanali e che non sono dotati di statuto o regolamento, che non rilevano regolarmente il numero di presenze.

Alla fascia C appartengono quei musei che non garantiscono la copertura del ruolo professionale di direttore e curatore e che non hanno fornito indicazioni sulla catalogazione delle opere.

La seconda modalità attuata è stata quella di elaborare un documento che desse indicazioni operative per l'applicazione dell'Atto di indirizzo. Il documento nasce dalla convinzione maturata in questi anni di esperienza della necessità di una traduzione operativa del complesso impianto degli standard. Il documento è stato inviato ai sindaci, agli assessori alla cultura delle Province e ai direttori dei musei. Il documento ha già attivato un proficuo dialogo con i musei.

Poi, la formazione rappresenta la terza linea d'azione. Inseguito alla conclusione di un ciclo di corsi sui temi degli standard, i partecipanti hanno scelto più proposte sulla base di una valutazione personale di necessità. Dai corsi è emersa la necessità di approfondire il tema del regolamento che ha dato il via così a un altro ciclo di incontri di approfondimento tecnico, ma anche scambio professionale di informazioni.

Ai regolamenti e agli statuti, approvati dopo l'Atto di indirizzo, verrà dedicata un'analisi particolare per individuare linee di tendenza e specificità.

Ciò che si è voluto evitare è una campagna di regolamenti fotocopia per promuovere la consapevolezza di un documento che definisce l'identità dell'istituzione in relazione al suo pubblico, alla sua autonomia, alle funzioni di ricerca, documentazione, conservazione ed educazione. L'approvazione dello statuto e del regolamento rappresenta un passaggio obbligato per ripensare la missione di ogni museo in un confronto aperto con la collettività. Da un mero adempimento sarebbe potuto diventare occasione per negoziare un nuovo patto con i pubblici del museo.

Infine, il sostegno economico. I fondi stanziati dal Progetto di interesse regionale per la cultura sono stati assegnati in base agli ambiti fissati dall'Atto di indirizzo. I musei nelle loro richieste hanno specificato a quale ambito si riferivano gli interventi. A seguito della ricognizione dello stato dei musei si sarebbero erogati contributi in base a fasce progressive di ambiti elencati, non tanto per ordine di importanza, quanto per sequenza logica nell'ottica di avvicinamento a un museo di qualità. Un riconoscimento particolare viene dato, nella formazione della graduatoria dei contributi, ai musei che hanno il regolamento o lo statuto.

L'accreditamento resta presente nell'orizzonte dell'intervento regionale, ma come possibile scelta dopo il futuro radicamento di una cultura degli standard e dopo che si sarebbero create le condizioni per una prima crescita, anche se differenziata, delle istituzioni museali (Rosati, 2005).

### **5.2.8 Regione Lazio**

La Regione Lazio ha affrontato il tema dell'accreditamento dei musei con la L.R. 42/97, precedendo la normativa statale e, in particolare, la determinazione dei requisiti necessari per l'inserimento dei servizi culturali, pubblici e privati, di propria competenza nell'Organizzazione Museale Regionale (OMR).

Ulteriori disposizioni vengono trattate, con aggiornamento triennale, nell'ambito dei Piani settoriali regionali in materia di beni e servizi culturali. A partire dal primo di tali documenti, approvato con deliberazione del Consiglio regionale nel 1999, si è vincolato l'inserimento dei musei nell'Organizzazione Museale Regionale, oltre che alla disponibilità di un consistente patrimonio da destinare alla pubblica fruizione, al possesso di requisiti minimi relativi

all'adozione del regolamento, alla dotazione di personale da destinare al servizio, all'orario di apertura e alla dignità della sede, dettando per ciascuno di essi specifici criteri.

In parallelo, l'esigenza di porre una particolare attenzione agli standard qualitativi dei servizi offerti ha suggerito l'individuazione di forme di riconoscimento premiante nei confronti di quei servizi che si distinguono per la loro capacità operativa, per la continuità del loro impegno, per l'attenzione rivolta al rapporto con gli utenti, per la gamma di prestazioni e delle iniziative (ad esempio le attività didattiche). A questo scopo si è realizzato un "marchio" da attribuire a quelli che possono essere definiti servizi culturali di qualità.

Il piano settoriale 2002/2004 ha sottolineato come prioritario l'adeguamento del regolamento dei musei alle indicazioni del documento, alla predisposizione del bilancio di gestione e all'adozione della carta dei servizi.

Nel triennio considerato si è portata avanti, d'intesa con le Province, un'azione costante di contatto con il territorio, da un lato registrando una crescita di livello dell'offerta dei servizi, frutto dell'impegno di molti direttori e operatori di musei locali, dall'altro una diffusa difficoltà degli enti proprietari a sostenere la gestione.

In particolare, sono state effettuate rilevazioni di dati riguardanti:

- le attività didattiche portate avanti dalle singole strutture;
- la conservazione e la sicurezza delle opere e dei materiali esposti in alcuni musei;
- il monitoraggio delle condizioni ambientali di opere di particolare pregio.

Per tracciare un primo bilancio, si può affermare che la Regione abbia pienamente svolto il proprio ruolo di indirizzo e di programmazione, delegando alle Province e ai Comuni del Lazio la gestione diretta dei servizi e delle risorse ad essi destinate e, parallelamente, intensificando l'elaborazione di politiche di settore e stimolo al coordinamento e alla cooperazione tra enti locali.

Oltre alle iniziative finalizzate alla valorizzazione e alla salvaguardia del patrimonio culturale del territorio, la Regione Lazio ha curato il coordinamento dei musei in reti sistemiche territoriali, realizzate in aree culturalmente omogenee.

L'inserimento nell'OMR dei sistemi museali territoriali è vincolato alla presenza di specifici requisiti riguardanti adempimenti di carattere istituzionale, organizzativo e scientifico, mentre per le reti a carattere tematico, curate direttamente dagli uffici regionali il riconoscimento formale potrà avere luogo a completamento della realizzazione dei centri-sistema, previsti in istituti di rilievo in Roma.

Con difficoltà, ma con progressione costante, le realtà locali stavano crescendo. Architetture dei musei minori, allestimenti e progetti museologici mirati stavano via via cambiando il panorama della museografia locale (De Martino, 2005).

## **5.2.9 Regione Umbria**

### **5.2.9.1 Sistema museale dell'Umbria e standard museali**

L'Atto di indirizzo ha rappresentato certamente una spartiacque nelle politiche e nelle prassi delle amministrazioni pubbliche coinvolte nelle attività di tutela e valorizzazione dei beni culturali musealizzati.

Ancora più significativo è stato per le Regioni il percorso con il quale si è arrivati a quel decreto ministeriale, dal momento che ha "costretto" gli enti in questione a ripensare la propria normativa e la propria programmazione in funzione di nuove strategie e di obiettivi largamente condivisi.

Per la parte regionale, l'Atto di indirizzo è stato assunto anche come punto di riferimento e indispensabile supporto per le attività decisionali, quasi una *road map* nel confronto con le strutture presenti nel territorio. Non a caso, tutte le Regioni che hanno avviato il lavoro sugli standard museali, pur impostandolo con le dovute declinazioni locali, hanno tutte previsto una preliminare fase di disseminazione dei temi e dei contenuti degli ambiti dell'Atto di indirizzo presso i musei locali e un punto di arrivo nella condivisione degli obiettivi con gli operatori, attraverso fasi di sensibilizzazione, autovalutazione e formazione.

La Regione Umbria è stata coinvolta sin dalle prime fasi nel gruppo di lavoro che ha portato all'Atto di indirizzo e ne ha condiviso l'utilità anche "politica" nei risvolti del lavoro quotidiano sul campo. Il suo recepimento ha incrociato il percorso che da tempo era stato avviato per il rinnovo della legislazione regionale del settore museale e, pertanto, il tema è stato sempre presente nel corso delle fasi di dibattito e partecipazione della legge regionale n. 24/2003 "Sistema museale regionale – Salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali connessi".

La Regione Umbria ha sostenuto attivamente l'idea di un decentramento tanto ampio quanto sorretto da un ruolo statale di garanzia in termini di indirizzo, coordinamento e controllo, proprio sulla scorta di linee guida, standard e norme tecniche. Dal momento che la Regione ha costantemente operato perché gli standard di cui al D.M. del 10 maggio 2001 avessero efficacia generale e venissero largamente recepiti con opportuni strumenti attuativi, ha voluto

procedere integrando il testo della legge regionale n. 24/2003 con espliciti richiami all'Atto di indirizzo.

La nuova impostazione del Sistema museale dell'Umbria prevede, proprio grazie all'esperienza fatta per gli standard museali, una significativa modifica nei rapporti tra Regione e titolari dei musei e un rafforzamento degli strumenti di adesione, prevedendo per l'ammissione nella rete, la stipula di programmi negoziati per il conseguimento e il mantenimento dei livelli di dotazione e di servizi fissati nel piano regionale triennale.

Il Sistema con le nuove norme ha l'obiettivo di contemperare l'esigenza di autonomia dei singoli musei con la necessità di elevare in modo progressivo e secondo modalità e passaggi condivisi la qualità e la quantità di dotazioni e prestazioni di musei, raccolte e altre strutture assimilabili. Infatti, si è scelto di non limitare l'ingresso ai soli musei interessati, per offrire opportunità di crescita e di cooperazione al maggior numero di istituti e anche per non frustrare le aspettative di quanti, pur non possedendo i requisiti di vera e propria struttura museale, chiedono all'ente una maggiore attenzione verso le potenzialità di tipo culturale di cui si considerano portatori.

All'anno 2005, l'applicazione della legge era nelle fasi iniziali; anche operativamente, il processo di costruzione del Sistema Museale dell'Umbria prevede la "determinazione e la verifica degli standard qualitativi e quantitativi da assicurare nell'esercizio delle funzioni di conservazione, valorizzazione, gestione e promozione del patrimonio culturale costituito dalle raccolte, dalle altre strutture e dai musei di proprietà pubblica (...), nel rispetto delle disposizioni dettate dalla legislazione statale in materia di tutela e dal D.M. 10 maggio 2001"; nonché la determinazione "dei contenuti fondamentali da recepire negli statuti e regolamenti dei musei pubblici" e la "determinazione delle linee guida per i profili professionali, i percorsi formativi e le modalità di accreditamento del personale da impiegare nei musei e nelle altre strutture di proprietà pubblica".

In fase di prima applicazione della L.R. n. 24/2003 i titolari dei musei, raccolte e di altre strutture, degli enti locali e di interesse locale sono stati chiamati a manifestare la propria intenzione di aderire al Sistema museale dell'Umbria. La dichiarazione di interesse per la fruizione pubblica non è l'atto di ammissione al Sistema Museale regionale: è il passaggio che permette di individuare il massimo numero di potenziali aderenti chiamati a condividere il percorso per l'emanazione degli standard museali da inserire nel Piano regionale.

Come previsto, o già attuato da altre Regioni, è necessaria una ricognizione della situazione dei musei che hanno richiesto di aderire al Sistema. Secondo quella che possiamo definire una prassi, per i precedenti che l'hanno posta in essere, il metodo più adeguato per raggiungere lo

scopo enunciato è quello del questionario di autovalutazione compilato da parte degli stessi responsabili dei musei, assistiti da personale regionale o incaricato dalla Regione.

Si tratta di un percorso che permette non solo l'acquisizione di quelle informazioni necessarie all'istruttoria dei singoli procedimenti di ammissione al Sistema museale, ma anche una crescita professionale degli addetti accompagnata dalla consapevolezza dell'importanza del conseguimento e del mantenimento degli standard citati e, di conseguenza, una positiva ricaduta per la vita stessa dei musei.

Da un primo esame delle domande pervenute emerge che uno dei primi problemi da affrontare sarebbe stato quello dello status giuridico dei musei, così come previsto anche dall'Atto di indirizzo. È previsto un confronto con le strutture già consolidate, con particolare riguardo ai problemi della costituzione effettiva del museo (pubblico o privato che sia), della sua personalità giuridica e quindi del suo statuto o regolamento, per poi procedere a sostenere con suggerimenti pratici e modelli i musei candidati all'ammissione al Sistema.

Si auspicava che, per questo come per gli altri ambiti operativi dell'Atto di indirizzo, ci sarebbero state occasioni di coordinamento e confronto di esperienze tra le Regioni e con il Ministero per i beni e le attività culturali, in forme che già gli estensori del documento segnalavano come opportune per ottenere nuovi e concreti risultati applicativi, frutti del metodo della cooperazione (Pinna, 2005).

**Tabella 7 - Applicazioni regionali dei principali Atti legislativi in materia di standard e accreditamento museale**

<b>Regioni</b>	<b>Atto di indirizzo</b>	<b>Atti Commissione Montella</b>	<b>Sistema Museale Nazionale</b>
Abruzzo			Ha intenzione di aderire al SMN
Basilicata			Non ha ancora aderito al SMN
Calabria			Ha assunto i livelli uniformi minimi per la qualità della valorizzazione del DM 113/2018 come requisiti per l'accREDITamento regionale

Campania	<p>2001-2005 → Indagine sui musei di ente locale e di interesse locale</p> <p><b>L.r. 23 febbraio 2005, n. 12</b>, “Norme in materia di musei e di raccolte di Enti locali e di interesse locale” e Regolamento attuativo 18 dicembre 2006, n. 5: disciplina le modalità di riconoscimento dell’interesse regionale legato al possesso di requisiti minimi</p>		2019
Emilia-Romagna	<p><b>L.r. 24 marzo 2000, n. 18</b>, “Norme in materia di biblioteche, archivi storici, musei e Beni culturali”, art. 10: obiettivi di qualità e standard di servizio come condizione per la concessione di contributi.</p> <p>2001-2003/2004-2006 → programmi triennali di interventi in materia di biblioteche, archivi storici, musei e beni culturali; definizione e messa a regime di obiettivi, strumenti e modalità di attuazione</p> <p>Delibera Giunta Regionale 3 marzo 2003, n. 309 “Approvazione standard e obiettivi di qualità per biblioteche, archivi storici e musei”</p>		2019
Friuli Venezia Giulia			2018

Lazio	<p><b>L.r. 24 novembre 1997, n. 42</b>, “Norme in materia di beni e servizi culturali del Lazio”, art. 21: possesso di requisiti necessari per l’accesso all’organizzazione museale regionale → requisiti necessari per inserimento dei servizi culturali, pubblici e privati, nell’organizzazione Museale Regionale (OMR) 2002-2004 → Piano settoriale con adeguamento del regolamento dei musei alle indicazioni del documento alle predisposizioni del bilancio di gestione e dell’adozione della carta dei servizi</p>		Iter in corso (al 30 luglio 2020)
Liguria		<p><b>L.r. 31 ottobre 2006, n. 33</b>, “Testo unico in materia di cultura”, art. 23: la Regione individua come istituti di cultura le realtà culturali che garantiscano la conservazione e lo studio scientifico delle collezioni e che abbiano una organizzazione e una gestione atta a perseguire obiettivi di educazione e informazione e studio delle presenze storiche sul territorio di riferimento e</p>	Non ha ancora aderito al SMN

		che rispettino i livelli minimi uniformi di qualità di cui all'art. 114 del D. lgs. 42/2004	
Lombardia	<p><b>L.r. 5 gennaio 2000, n. 1,</b> “Riordino del sistema delle autonomie in Lombardia. Attuazione del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112”</p> <p>2002 → Giunta Regionale approva nuovi criteri per riconoscimento regionale di musei e raccolte museali di enti locali e di interesse locale</p> <p>2004 → Giunta Regionale approva primo riconoscimento di 117 musei e raccolte museali</p>	<p>Riconoscimento ha durata triennale (2005-2007)</p> <p>2006 → riapertura termini per riconoscimento</p> <p>2008 → criteri per rinnovo riconoscimento</p>	2019
Marche	<p>Prima analisi della situazione dei musei → indagine ISTAT 2001</p> <p>2002 → Servizio Tecnico alla Cultura redige il documento “I musei degli enti locali verso gli standard di qualità. Primo rapporto sullo stato della gestione e presenza del personale”</p> <p>2003-2004 → Regione Marche indirizza le azioni allo sviluppo e consolidamento del Sistema Museale Regionale</p> <p>2005 → Regione Marche si impegna nella promulgazione di un documento dedicato ai</p>	<p>Nel 2007, rilevazione su 260 musei con procedura di autovalutazione anche a seguito del Corso di formazione per i rilevatori, prodromico a un'attività di monitoraggio permanente del “Museo diffuso”.</p> <p>Delibera Giunta Regionale 809/2009 → fissati i requisiti minimi regionali per l'attuazione del Sistema Museale Regionale – Museo Diffuso</p>	2019

	requisiti minimi delle strutture museali		
Molise			Non ha ancora aderito al SMN
Piemonte	<p>2002-2003 → Osservatorio culturale Piemontese in seguito al <i>Censimento dei musei e degli altri beni culturali aperti al pubblico con ingresso regolamentato</i></p> <p>→ piano di lavoro per definizione a livello regionale degli standard museali</p> <p>dal 2005 → utilizzo standard per erogazione contributi e per formazione di un percorso di accreditamento</p>	<p>La procedura di autovalutazione e accreditamento, avviata nel 2008, è stata sperimentata su un gruppo di 15 musei e beni culturali piemontesi.</p>	2019
Puglia			2018
Sardegna		<p><b>L.r. 20 settembre 2006, n. 14</b>, “Norme in materia di Beni culturali, istituti e luoghi della cultura”</p> <p>Dopo il documento di indirizzo politico-amministrativo (delibera 36/5 del 2005. “Sistema regionale dei musei. Piano di razionalizzazione e sviluppo”), che ha fissato l’organizzazione del sistema museale sardo, e a seguito della L.r. 14/2006, nel 2007 è stata avviata la procedura di riconoscimento dei musei, individuando quattro requisiti minimi</p>	<p>Iter in corso (al 30 luglio 2020)</p>

		su dodici individuati negli otto ambiti dell'Atto di indirizzo utili al riconoscimento provvisorio.	
Sicilia			2020
Toscana	2003-2005 → Piano di indirizzo per la cultura come quadro strumentale di riferimento per applicazione standard e radicamento di uno stile di lavoro permanente (trova applicazione in Piani per la cultura annuali) quattro linee d'azione per sostenere l'applicazione dell'Atto di indirizzo → ricognizione sullo stato dei musei toscani allargata ai musei statali (2003-2005); promozione cultura degli standard attraverso corsi di formazione e scambi di esperienze tra musei; pubblicazione di un documento di raccomandazioni adattate alla realtà toscana e sostegno ai progetti di adeguamento degli standard.	2006-2008 → nuovo Piano di indirizzo per la cultura per fissare nuovi strumenti e obiettivi sulla base dei risultati del Piano precedente 2008-2010 → Piano integrato della cultura: programmazione a favore dei musei in possesso degli standard minimi	2020
Trentino-Alto Adige			2018 – Prov. Autonoma di Trento 2019 – Prov. Autonoma di Bolzano
Umbria	<b>L.r. 24/2003</b> “Sistema Museale Regionale – Salvaguardia e valorizzazione” →	Prima autovalutazione dei musei, aggiornata in occasione dell'indagine ISTAT 2006 con un	2020

	integrazione testo legge regionale con espliciti richiami all'Atto di indirizzo per favorire l'efficacia generale degli standard	questionario accessorio per gli ambiti non previsti dal censimento. Tre delibere di dichiarazione di interesse per la fruizione pubblica dei musei che richiedono l'adesione al Sistema museale regionale (DGR 451/2005, DGR 1696/2006 e DGR 1374/2007)	
Valle d'Aosta			Non ha ancora aderito al SMN
Veneto	Delibera programmatica n. 1301 del 31 maggio 2002 → istituzione gruppi di lavoro per “analisi dal basso” del documento ministeriale e prima fase di approccio da parte della Giunta Regionale del recepimento in sede locale degli standard.  Delibera Giunta Regionale 2863/2003 → fissati la definizione di principi generali e di livelli minimi gestionali.		2019

### **5.2.9.2 Breve notifica sullo stato di avanzamento del SMN**

Prosegue con grande interesse il processo di accreditamento al Sistema Museale Nazionale, la rete dei quasi 5.000 musei e luoghi della cultura italiani statali e non statali, pubblici e privati. Nel giugno 2020 sono stati accreditati al SMN tutti gli istituti autonomi afferenti alla Direzione Generale Musei, mentre è in corso l'attività finalizzata all'accREDITamento dei musei statali afferenti alle Direzioni Regionali del MiBACT.

L'iter di accreditamento dei Musei e dei luoghi della cultura di appartenenza statale è stabilito dell'art. 6, c. 4, del DM 113/2018.

In data 9 luglio 2020 è stato sottoscritto dalla Direzione Generale Musei e l'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale – Digital Library il “Protocollo di intesa” avente per oggetto la verifica della Piattaforma del SMN e il supporto alla Direzione Generale Musei.

Sono 17 le Regioni e Province autonome che hanno aderito al Sistema Museale Nazionale. Calabria, Campania, Emilia Romagna, Lazio, Lombardia, Piemonte, Toscana, Sardegna, Provincia Autonoma di Trento e Provincia Autonoma di Bolzano hanno aderito con la procedura prevista dell'art. 4, del DM 113/2018, in quanto sono in possesso di un proprio sistema di accreditamento o riconoscimento.

Hanno ottenuto l'equiparazione le Regioni: Lombardia, Campania, Piemonte, Toscana, Emilia Romagna, Provincia Autonoma di Trento, Provincia Autonoma di Bolzano. La Calabria ha adottato i Livelli uniformi di qualità del DM 113/2018 come requisiti per l'accreditamento regionale mentre è in corso l'iter di Sardegna e Lazio.

Il Friuli Venezia Giulia, Puglia, Marche, Sicilia, Umbria, Veneto hanno aderito al SMN grazie agli artt. 5 e 6, c.1, in quanto prive di un proprio sistema di accreditamento o riconoscimento.

Di queste, la maggior parte ha già provveduto all'istituzione dell'organismo regionale di accreditamento previsto all'art. 5 del suddetto decreto ministeriale.

La Regione Abruzzo ha dichiarato di voler aderire al SMN e trasmetterà l'indicazione della procedura prescelta ([www.musei.beniculturali.it](http://www.musei.beniculturali.it), visitato il 29/03/2021).

Al 30 luglio 2020, i musei afferenti alla Direzione Generale Musei sono 452, distinti tra 32 istituti autonomi e più di 300 istituti afferenti alle Direzioni Museali Regionali. Oggi, essendo entrata a pienamente a regime la riforma del Ministero voluta da Ministro Franceschini con il D.p.c.m. 169/2019 abbiamo 40 istituti museali con autonomia speciale (come il Colosseo, gli Uffizi, la Pinacoteca di Brera, ecc.) e 300 musei non dotati di autonomia speciale che afferiscono a 18 Direzioni Regionali Museali. Alla medesima data di riferimento sono stati accreditati al Sistema Museale Nazionale 32 musei autonomi. Si sta lavorando per il processo di accreditamento degli altri 300 istituti non autonomi e dei nuovi 8 istituti museali che sono entrati in funzione dopo la nomina dei corrispettivi Direttori.

Quindi non sono stati accreditati ancora tutti i musei nazionali, ma si sta procedendo verso questa direzione.

Anche per quanto riguarda le Regioni, questo è un processo in svolgimento, perché 13 regioni italiane hanno deciso di partecipare, ma questo non significa automaticamente che partecipino. Infatti, rimandando alla notizia sul sito della Direzione Generale Musei al 30 luglio 2020, si specifica quali sono le Regioni che hanno ottenuto l'equiparazione (Arch. Cascasi M., Intervista).

## **6 Conclusioni: Un Sistema Nazionale Museale (debolmente connesso)**

### **6.1 Gli standard museali: una storia breve**

La lettura di questo elaborato è sicuramente di natura complessa, sia per la lunghezza della trattazione, sia per la formalità dei contenuti. Per questi motivi e per evitare che, successivamente, la memoria venga meno, prima di procedere direttamente con le conclusioni di questo lavoro di tesi, l'autrice vuole ripercorrere brevemente la storia degli standard museali.

Il termine e il concetto di standard sono apparsi nel lessico museale a partire dagli anni Settanta, innanzitutto con la pratica dell'*accreditation*, il programma di certificazione della qualità dei servizi museali tuttora in essere negli Stati Uniti, introdotta dall'AAM, *l'American Association of Museums*.

Il Codice etico dell'ICOM, adottato nel 1986 ha introdotto e diffuso il concetto di standard minimi, corrispondenti all'insieme dei requisiti essenziali, necessari a garantire l'esistenza e il buon funzionamento di un museo.

Anche la pratica della *registration* è basata sul concetto di standard minimi, adottata dalla *Museums & Galleries Commission* nel Regno Unito dal 1988, per stabilire criteri omogenei di adesione ai diversi *Councils* regionali e per l'erogazione di contributi, dopo il fallito tentativo di applicare un sistema all'americana, basato sull'eccellenza.

La svolta significativa in Italia si è verificata con la presentazione del termine "standard" per la prima volta nella normativa statale, accanto a quello di "criteri tecnico-scientifici", per

definire le condizioni da osservare nell'esercizio delle attività che avrebbero dovuto essere trasferite dallo Stato alle Regioni, Province e Comuni, ai sensi dell'art. 150, del D.Lgs. n. 112/1998.

L'importanza di individuare degli standard minimi per attuare il trasferimento di gestione dei musei statali è stata colta come un elemento metodologicamente innovativo e, contemporaneamente, come un'occasione per l'insieme dei musei italiani da prendere oltre la prospettiva stessa del trasferimento.

Su iniziativa del Coordinamento delle Regioni dell'ANCI e l'UPI, e con la partecipazione di ICOM Italia, un gruppo di lavoro misto ha elaborato nel 1999 un primo documento di base ispirato alla logica e ai principi generali del Codice etico dell'ICOM. Il documento, sottoposto alla Commissione paritetica, incaricata di predisporre gli elenchi dei musei e dei beni culturali la cui gestione avrebbe dovuto essere trasferita agli enti territoriali ai sensi dell'art. 150 del D.Lgs. n. 112/1998 ha fornito l'occasione per avviare un secondo gruppo di lavoro.

Nel 2000 è stato poi costituito, con Decreto Ministeriale, un gruppo tecnico misto, incaricato di elaborarne una nuova versione più ampia e dettagliata. Da questo è emerso un documento ampio, espressione di diverse culture museali, ma anche della loro capacità di dialogo e confronto.

Con l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, attinto dall'art. 150, comma 6, D.Lgs. n. 112/1998, si conviene al fatto che i criteri e standard fossero elaborati e fissati in modo da risultare applicabili e utili, non solo nell'esercizio delle attività trasferite, ma anche nell'ordinaria gestione dei musei di ogni appartenenza. Infatti, tale documento identifica otto ambiti di riferimento, per i quali sviluppare standard adeguati.

La Carta per la qualità dei servizi museali si inserisce nella riforma dei servizi della pubblica amministrazione voluta dal Governo Ciampi, ispirandosi al D.p.c.m. 27 gennaio 1994, "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici".

Gli Atti della Commissione del 2006, presieduta da Massimo Montella, avrebbero dovuto generare un nuovo decreto ministeriale di aggiornamento dell'Atto di indirizzo; soprattutto per quegli ambiti i cui standard di riferimento erano ormai considerati "maturi", se non fosse finita prematuramente la legislatura.

In ultimo, il D.M. n. 113/2018 con la denominazione "Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale" mira ad istituire un processo di accreditamento sia dei luoghi della cultura e dei musei statali, sia privati, con adesione su base volontaria. Lo strumento di attivazione di

tale sistema di accreditamento e la modalità di perseguimento degli obiettivi sono i “Livelli minimi uniformi di qualità”, descritti all’Allegato I.

## **6.2 La struttura organizzativa: rapporti Stato – Enti locali**

Riassumendo il percorso cronologico che ha portato al più recente D.M. 113/2018 e alla creazione del Sistema Museale Nazionale, si nota la consistenza, in termini cronologici, che caratterizza lo svolgimento e il progresso del dibattito culturale in Italia, in materia di standard di qualità e accreditamento. Ben venti anni di costante lavoro nel settore della valorizzazione dei beni e dei luoghi della cultura, tra cui i musei.

Nella ricostruzione di tale dibattito, un elemento di fondamentale rilevanza è la comprensione del meccanismo di funzionamento attivo alla base dell’elaborazione, emanazione e recepimento delle direttive sugli standard museali.

La lettura critica dei documenti principali che hanno costellato il lungo processo, tutt’ora in corso, è stata guidata dalla volontà dell’autrice di proporre una risposta alla domanda di ricerca sottesa a questa tesi. Fondamentalmente, per dare un senso e un valore scientifico alle tante pagine di atti legislativi presenti in questo lavoro, che sicuramente avranno rappresentato una difficile e a tratti “noiosa” lettura, la riflessione è stata focalizzata su quanto le direttive provenienti dal Ministero, in materia di requisiti minimi di qualità e standard museali siano state applicate, più precisamente sul piano locale ed operativo.

Il quesito scaturisce dallo schema di esercizio del potere legislativo in Italia, per lo meno in materia di valorizzazione dei beni culturali, che progressivamente si va costruendo nella coscienza di qualsiasi lettore si approcci a tali testi. Ciò che si è andato definendo nella mente dell’autrice è assimilabile ad una struttura organizzativa piramidale: al vertice più in alto troviamo la Direzione centrale, indicabile come “Ministero”, che attraverso una molteplicità di documenti, dalla forma del decreto legislativo, all’ “atto di indirizzo” e al decreto ministeriale emana indicazioni agli Enti ad esso subordinati: gli Enti territoriali, ovvero le Regioni, le Province e i Comuni. In seguito, questi ultimi dovranno recepire e mettere in pratica, attraverso normative regionali più specifiche e adatte alle caratteristiche peculiari del proprio territorio, le indicazioni provenienti dal Ministero.

A sostegno dello schema appena proposto, il Titolo V della Costituzione si concentra proprio sul “disegno” delle autonomie locali: comuni, province e regioni. L’attuale struttura delle regioni deriva da una serie di riforme del Titolo V cominciate negli anni Settanta e terminata con la riforma del 2001. Lo scopo delle riforme, compresa quella del 2001, era dare allo Stato italiano una struttura maggiormente “federalista”, nella quale i centri di spesa e di decisione si

sarebbero spostati dai livelli più alti, lo Stato centrale, a quelli più locali, avvicinandosi così ai cittadini. Nel corso degli anni le regioni hanno ricevuto sempre più competenze (la più importante la gestione della sanità) e una sempre maggiore autonomia in campo finanziario (con cui poter decidere liberamente in merito alla spesa) e organizzativo (con cui poter definire quanti consiglieri e quanti assessori avere e quanto pagarli). Inoltre, la riforma specifica quali erano le competenze esclusive dello Stato, lasciando alle regioni il compito di occuparsi di tutte quelle non nominate esplicitamente ([www.ilpost.it](http://www.ilpost.it), visitato il 24/02/2021).

Nell'ambito del Titolo V, l'articolo che più interessa la presente trattazione è l'art. 117, che descrive la distribuzione e l'esercizio della patria potestà, tra lo Stato e le Regioni.

In particolare, la potestà legislativa è esercitata dallo Stato e dalle Regioni nel rispetto della Costituzione, nonché dei vincoli derivanti dall'ordinamento comunitario e dagli obblighi internazionali.

Lo Stato ha legislazione esclusiva nelle seguenti materie:

- a. Politica estera e rapporti internazionali dello Stato, rapporti dello Stato con l'Unione Europea, diritto di asilo e condizione giuridica dei cittadini di Stati non appartenenti all'Unione Europea;
- b. Immigrazione;
- c. Rapporti tra la Repubblica e le confessioni religiose;
- d. Difesa e Forze armate, sicurezza dello Stato, armi;
- e. Moneta, tutela del risparmio e mercati finanziari, tutela della concorrenza, sistema valutario, sistema tributario; (...);
- f. Organi dello Stato e relative leggi elettorali, referendum statali, (...);
- g. Ordinamento e organizzazione amministrativa dello Stato e degli enti pubblici nazionali;
- h. Ordine pubblico e sicurezza, ad esclusione della polizia amministrativa locale;
- i. Cittadinanza, stato civile e anagrafi;
- j. Giurisdizione e norme processuali, ordinamento civile e penale, giustizia amministrativa;
- k. Determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale;
- l. Norme generali sull'istruzione;
- m. Previdenza sociale;
- n. Legislazione elettorale, organi di governo e funzioni fondamentali di Comuni, Province e Città metropolitane;

- o. Dogane, protezioni dei confini nazionali e profilassi internazionale;
- p. Pesi, misure e determinazione del tempo, coordinamento informativo statistico e informativo dei dati dell'amministrazione statale, regionale e locale;
- q. Tutela dell'ambiente, dell'ecosistema e dei beni culturali.

Invece, sono materie di legislazione concorrente tra Stato e Regioni quelle relative a: rapporti internazionali e con l'Unione Europea delle Regioni; commercio con l'estero; tutela e sicurezza del lavoro; professioni; tutela della salute; alimentazione; protezione civile; governo del territorio; previdenza complementare e integrativa; **valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali (...)**. Nelle materie di legislazione concorrente spetta alle Regioni la potestà legislativa, salvo che per la determinazione dei principi fondamentali, riservata alla legislazione dello Stato ([www.governo.it](http://www.governo.it), visitato il 29/03/2021).

Tuttavia, il Titolo V della Costituzione italiana non è l'unico riferimento teorico che possa spiegare il funzionamento del processo di applicazione degli standard in ambito di valorizzazione dei servizi museali. Infatti, spostando il discorso nell'ambito delle scienze dell'amministrazione, l'autrice pensa di poter riscontrare una analogia tra il suddetto meccanismo di funzionamento della potestà a legislazione concorrente, relativa alla valorizzazione dei beni culturali e ambientali e alla promozione e organizzazione di attività culturali (materia nella quale, chiaramente, ricadono gli standard museali) e la definizione delle organizzazioni come *loosely coupled systems*, operata da Karl E. Weick.

### **6.2.1 Il concetto di *coupling***

L'espressione *loose coupling* è più volte apparsa nella letteratura ed è importante sottolineare la connotazione fissata da questa locuzione e da nessun'altra. Potrebbe sembrare che la parola *coupling* sia il sinonimo di alcune parole come collegamento, nesso, o interdipendenza, ma ciascuno di questi termini non sottointende una sfumatura di significato fondamentale.

Con *loose coupling*, Weick desidera comunicare l'idea che gli eventi accoppiati sono reattivi, ma ciascun evento conserva anche la propria identità e una evidenza della propria separazione fisica o logica. Con un esempio: in un ente scolastico potrebbe rappresentare il caso in cui l'ufficio dello psicologo sia debolmente "accoppiato" all'ufficio del preside. Il messaggio è che il preside e lo psicologo siano in qualche modo connessi, ma, allo stesso tempo, ognuno mantenga la propria identità e grado di separazione e che il loro legame di attaccamento possa

essere circoscritto, infrequente, debole nelle corrispettive influenze, non importante e/o lento nella risposta.

Il *loose coupling* porta con sé connotazioni di temporaneità, solubilità, e mancanza di risposta, che sono tutte potenzialmente caratteristiche cruciali della “colla” che mantiene unite le organizzazioni.

Glassman (1973) categorizza il livello di *coupling* tra due sistemi sulla base dell’attività delle variabili che i due sistemi condividono. Nella misura in cui due sistemi abbiano entrambe poche variabili in comune o condividano variabili deboli, rimangono indipendenti l’uno dall’altro.

Un ultimo vantaggio dello scenario del *coupling* è che propone l’idea di mattoncini che si possono costruire nella forma di un’organizzazione o separati con relativamente poco disordine o dai mattoncini o dall’organizzazione. Simon (1969) ha affermato che, per l’attrattività di questa caratteristica, i sistemi più complessi possono essere scomposti in sotto assemblaggi stabili e che questi sono gli elementi cruciali in qualsiasi organizzazione o sistema. Perciò, l’immagine del *coupling* da accesso ai ricercatori ad uno dei più potenti modi di discutere riguardo alla complessità ad oggi disponibili.

Al principio, i due più comunemente discussi meccanismi di *coupling* sono il centro tecnico dell’organizzazione e l’autorità amministrativa. La rilevanza di questi due meccanismi, nel merito del problema del riconoscimento degli elementi è che nel caso di legami di natura tecnica, ogni elemento è in qualche modo parte della tecnologia, del compito, sotto incarico, ruolo, territorio e persona, e le “coppie” sono generate dal lavoro. Nel caso dell’autorità come meccanismo di *coupling*, gli elementi includono posizioni, uffici, responsabilità, opportunità, riconoscimenti, e sanzioni e sono proprio i legami tra questi elementi che, presumibilmente, mantengono l’organizzazione unita.

Questa osservazione pone al lettore la domanda “che cosa mantiene unita l’organizzazione?”

March e Olsen (1975) utilizzano gli elementi dell’intenzione e dell’azione. C’è una branca emergente della psicologia, la quale sostiene che le intenzioni sono una guida debole per l’azione, le intenzioni spesso seguono l’azione piuttosto di precederla, e che le intenzioni e l’azione sono debolmente accoppiate. Sfortunatamente, le organizzazioni continuano a pensare che l’attività di pianificazione sia una buona cosa, e le azioni sono valutate in relazione al loro allineamento rispetto ai piani. Supposto un legame debole tra le intenzioni e le azioni dei membri di un’organizzazione, non dovrebbe risultare una sorpresa che gli amministratori siano stupefatti e arrabbiati quando i fatti non si verificano nel modo in cui si era pianificato dovessero accadere.

Elementi ulteriori potrebbero consistere in eventi come le posizioni nella gerarchia: *top* e *bottom*, aree e personale. Un'interessante serie di elementi che si presta all'immaginario del *loose coupling* è strumenti-obiettivi. Frequentemente, molteplici e diversi mezzi conducono al medesimo risultato. Quando ciò accade, si può affermare che ciascun mezzo sia debolmente connesso all'obiettivo, nel senso in cui ci sono strade alternative per raggiungere lo stesso scopo.

Dal momento che il concetto di *coupling* è molto importante, grazie alla sua capacità nel sottolineare l'identità e la lontananza degli elementi che sono momentaneamente connessi, quella risorsa concettuale mette sotto pressione il ricercatore, spingendolo a specificare chiaramente l'identità, la separazione e i limiti degli elementi accoppiati. Se qualche elemento non dovesse risultare specifico rispetto ai limiti nella definizione di questi, allora può essere facile, e superficiale, mettere insieme questi elementi indefiniti e parlare di organizzazioni integrate. Non è questione irrilevante dare una spiegazione a come gli elementi preservino se stessi nel tempo. Per esempio, Weick sostiene che gli elementi possono apparire e scomparire e potrebbero emergere o dividersi in risposta al meccanismo di bisogno-privazione all'interno dell'individuo, del gruppo, e/o nell'organizzazione. Ciò significa che la definizione degli elementi non è un'attività unica. Considerato il contesto di molte organizzazioni, gli elementi appaiono e scompaiono nel corso del tempo. Per questo motivo una teoria di come gli elementi diventino debolmente o fortemente legati potrebbe anche dover prendere in considerazione il fatto che la natura e l'intensità del legame potrebbe portare a creare o dissolvere gli elementi.

#### **6.2.1.1 Il punto di forza del coupling**

Il concetto di *loose coupling* viene evocato quando le persone hanno in mente una molteplicità di situazioni. Per esempio, quando le persone descrivono dei *loosely coupled systems*, spesso si stanno riferendo a (1) periodi fiacchi, momenti in cui si verifica un eccessivo ammontare di risorse relative alla domanda; (2) occasioni in cui qualsiasi mezzo produrrà il medesimo risultato; (3) reti densamente connesse nelle quali l'influenza fa fatica ad espandersi e/o è debole nel farlo; (4) una relativa mancanza di coordinamento, lento coordinamento e coordinamento che è smorzato nel suo muoversi all'interno del sistema; (5) una relativa assenza di regolazioni; (6) indifferenza pianificata; (7) effettiva indipendenza causale; (8) poche abilità di osservazione; (9) ispezione non frequente delle attività nel sistema; (10) decentralizzazione; (11) delegazione della riservatezza; (12) l'assenza di legami che dovrebbero essere presenti sulla base di qualche teoria; (13) l'osservazione che la struttura di un'organizzazione non è contigua con la sua attività; (14) quelle occasioni in cui

non importa ciò che fai, le cose si verificheranno sempre nello stesso modo e (15) più lunga la lista di requisiti, più stretto il legame.

#### **6.2.1.2 Potenziali funzioni e disfunzioni del *loose coupling***

A dispetto di qualsiasi parere che si possa esprimere nei confronti del *loose coupling* sembra che, in modo deduttivo, certe funzioni possano essere utili dal possedere un sistema nel quale gli elementi siano debolmente connessi. In seguito, sono presentate sette potenziali funzioni che potrebbero essere associate con il *loose coupling* ed inoltre ulteriori motivazioni per le quali ciascun vantaggio potrebbe essere considerato un “obbligo” verso questa struttura organizzativa. La relazione dialettica generata da ciascuna di queste opposizioni comincia a suggerire le variabili dipendenti che dovrebbero essere sensibili alle variazioni nella solidità della coppia.

La tesi alla base di Glassman (1973) è che il *loose coupling* permetta ad alcune parti dell’organizzazione di persistere. Il *loose coupling* abbassa la probabilità che l’organizzazione dovrà, o sarà in grado, di rispondere ad ogni piccolo cambiamento che si verifichi nel contesto di appartenenza.

Mentre il *loose coupling* può favorire la determinazione, non è un meccanismo selettivo in ciò che viene perpetuato. Perciò tradizioni arcaiche e soluzioni innovative potrebbero essere messe nuovamente in essere.

Un secondo beneficio del *loose coupling* è che potrebbe generare un sensibile meccanismo di percezione. Questa possibilità viene suggerita dalla teoria percettiva delle “cose e del medium” di Fritz Heider. Heider (1959) afferma che la percezione è accurata quando un mezzo percepisce una cosa e il mezzo contiene molti elementi indipendenti che possono essere esternamente limitati. Quando gli elementi in un mezzo diventano o minori per numero, e/o maggiormente limitati interiormente e/o più indipendenti, la loro abilità di rappresentare, anche in modo remoto, qualcosa, diminuisce. Per questo, la sabbia è un mezzo migliore per manifestare le correnti dei venti rispetto alle pietre, e la ragione è che la sabbia è composta da più elementi, con più indipendenza tra gli elementi, e gli elementi sono soggetti ad una limitazione esterna superiore rispetto alle rocce. Utilizzando la formulazione di Heider in modo metaforico, si potrebbe affermare che i *loosely coupled systems* mantengono molti elementi indipendenti della percezione, e quindi “conoscono” i propri ambienti meglio rispetto a quanto può essere vero per i sistemi più strettamente connessi, che hanno meno elementi esternamente limitati. Se si conosce più a fondo il proprio contesto, allora questo

potrebbe indurre cambiamenti più frequenti in attività, effettuati in risposta a questa “intelligenza superiore”.

Una terza funzione è che un *loosely coupled system* potrebbe essere un buon sistema per un adattamento localizzato. Se tutti gli elementi in un sistema ampio sono debolmente collegati l'uno con l'altro, allora qualsiasi elemento può adattarsi e modificarsi rispetto ad una contingenza unica e locale, senza influenzare l'intero sistema. Queste forme di adattamento locale possono essere repentine, relativamente economiche, e significative. Da definizione, l'antitesi dell'adattamento localizzato è la standardizzazione, e finché la standardizzazione può essere considerata desiderabile, un *loosely coupled system* potrebbe manifestare benefici in minor numero di quelli presupposti.

Quarto, nei *loosely coupled systems* laddove l'identità, l'unicità e la separazione degli elementi è preservata, potenzialmente il sistema può conservare un numero maggiore di mutazioni e nuove soluzioni rispetto a quanto sarebbe in grado di fare un sistema strettamente connesso. Un *loosely coupled system* potrebbe mantenere più “sicurezza culturale” dalla quale poter attingere in momenti di cambiamento radicale rispetto alla situazione di sistemi più strettamente collegati. I *loosely coupled systems* potrebbero essere soluzioni funzionali al problema che l'adattamento può precludere la flessibilità. Quando uno specifico sistema si adatta ad una nicchia ambientale e lo fa con grande successo, questo adattamento può essere dispendioso. Lo è per il fatto che le risorse, che risultano senza valore nel presente contesto, potrebbero deteriorarsi oppure scomparire, nonostante potrebbero essere di cruciale importanza in un ambiente diverso. È plausibile che i *loosely coupled systems* preservino maggiore diversità nella risposta, rispetto a quanto facciano i sistemi strettamente legati, e perciò possano adattarsi ad una più ampia serie di cambiamenti nel contesto, rispetto a quanto sarebbe vero per i sistemi strettamente connessi.

Se un gruppo locale di elementi si possono adattare ad idiosincrasie locali, senza coinvolgere l'intero sistema, allora questo medesimo legame debole potrebbe anche prevenire la diffusione di mutazioni vantaggiose che esistono da qualche parte nel sistema. Mentre il sistema potrebbe non contenere nuove soluzioni a nuovi problemi di adattamento, la stessa struttura che permette a questa variazioni di prosperare, potrebbe prevenirne la diffusione.

Quinto, se in una parte di un *loosely coupled system* avviene una rottura, allora la frattura viene isolata e non influenza altre parti dell'organizzazione. In precedenza si era considerato che i *loosely coupled systems* sono un eccellente meccanismo ad un adattamento molto veloce a novità locali e problemi peculiari. Ora si desidera condurre l'analisi un passo più avanti, e sostenere che quando qualsiasi elemento si inceppa o decade o si deteriora, la diffusione di

questo deterioramento è mantenuto sotto controllo da un *loosely coupled system*. Qui l'enfasi è maggiormente sulla localizzazione del problema, rispetto alla localizzazione dell'adattamento. Ma anche questo potenziale beneficio potrebbe essere problematico. Un *loosely coupled system* può isolare i propri punti critici e prevenire la diffusione del problema, ma potrebbe essere difficile per il sistema sostituire l'elemento mancante.

Sesto, si potrebbe verificare come conseguenza che in un *loosely coupled system* ci sia maggiore spazio disponibile per la auto-determinazione degli attori. Se si sostiene la tesi che una percezione di efficacia sia fondamentale per gli esseri umani, allora un senso di efficacia potrebbe essere più sentito in un *loosely coupled system* con unità autonome, rispetto a quanto potrebbe essere percepito in un sistema strettamente legato, dove la discrezione è limitata.

Il potenziale compromesso implicito in questa funzione del *loose coupling* è interessante. Vi è una maggiore autonomia, nel senso che la resistenza è aumentata, ma questa resistenza accresciuta si verifica a scapito della riduzione della catena di conseguenze che discenderà dagli sforzi di ogni attore indipendente.

Settimo, un *loosely coupled system* dovrebbe essere relativamente poco dispendioso da gestire. In quanto serve tempo e denaro per coordinare il personale. Questa riduzione nella necessità di coordinamento risulta in minori conflitti, meno inconsistenze tra le attività, meno discrepanze tra le categorie e l'attività. Per questo, i *loosely coupled systems* sembrano mantenere al minimo i costi di coordinamento. Sebbene questo sia un sistema economico, il *loose coupling* è anche un sistema irrazionale di distribuzione delle risorse e, perciò, non specificabile, non modificabile, e incapace di essere utilizzato come mezzo di cambiamento.

Quando questi molteplici gruppi di funzioni e disfunzioni sono presi in considerazione, iniziano a fornire un sostegno alle diverse criticità della ricerca. Per esempio, le opposizioni proposte in ciascuno dei precedenti sette punti suggeriscono l'importanza delle teorie contestuali. Un risultato preventivato o il suo opposto dovrebbero verificarsi in relazione a come e in ciò il *loosely coupled system* è calato.

I *loosely coupled systems* dovrebbero spiccare per i propri ritardi culturali. Al principio, si vorrebbe sapere se sia plausibile o meno. Ma poi si vorrebbe esaminare più nel dettaglio, se quelle pratiche anacronistiche che sono conservate ostacolano il sistema o impongano una struttura e assorbano incertezza, in tal modo da produrre certe economie come risposta. Una simile spiegazione è possibile per ciascuna funzione, con il risultato che ricchi sistemi di affermazioni diventano visibili. Ciò che è in assoluto più interessante di queste reti è che sono poco discussi nella letteratura organizzativa (Weick, 1976).

### **6.3 La lista delle criticità**

Giungendo alle conclusioni più ultime di questa tesi, in seguito, l'autrice presenta la "lista" dei punti di debolezza che, dalla lettura critica dei documenti e delle azioni intraprese durante lo svolgimento del dibattito culturale in Italia in materia di standard e accreditamento museale sono progressivamente venuti alla luce.

A tale proposito, le pagine precedentemente scritte si dovrebbero considerare come una introduzione ed approfondimento teorico, funzionali ad una più precisa comprensione delle successive riflessioni.

Inoltre, a sostegno di queste elaborazioni, l'autrice si è confrontata, via interviste, con alcune personalità particolarmente di spicco nell'ambito del MiC. Infatti, si desidera ringraziare calorosamente sia l'ex Direttore della Direzione Generale Musei, Dott. Antonio Lampis, per il suo significativo apporto nel processo di comprensione delle diverse accezioni del termine "sistema"; sia alla Dirigente del Servizio II della DG Musei, Dott.ssa Talitha Vassalli di Dachenhausen per l'interesse e il supporto per la conclusione del mio elaborato finale; sia l'Arch. Dott.ssa Michela Cascasi, afferente al Servizio II, per la sua disponibilità e gentilezza nel rispondere a tutte le domande.

#### **a. Obbligatorietà**

L'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici, del 2001, apre al dibattito culturale in Italia in merito agli standard di qualità dei servizi museali. Questo documento propone un ventaglio di applicazione delle disposizioni ministeriali, che va dall'obbligatorietà al suggerimento di adozione dei requisiti minimi. Per di più, l'Atto non propone l'istituzione di organi di controllo o di misure sanzionatorie per i musei che non applicassero in modo corretto gli standard, nelle diverse realtà sparse sul territorio. In merito a questa perplessità, ci si è domandato se ci fosse un motivo per il quale la Dirigenza ministeriale non ha da subito intrapreso un percorso nazionale ed omogeneo, per favorire una cultura della qualità in tutti i musei d'Italia.

In primo luogo, per capire l'orientamento dell'Atto di indirizzo si deve ricercare la sua origine. L'Atto di indirizzo discende dal più volte citato D.Lgs. 112/1998, che prevedeva il trasferimento dallo Stato, alle Regioni ed altri Enti locali, di alcuni luoghi della cultura e musei. Nello specifico, nell'art. 150, al comma 6 si illustra che il Ministero avrebbe poi individuato degli "standard" (per altro, il termine viene per la prima volta usato nella normativa nazionale proprio nel D.Lgs. 112/1998). Infatti, all'art. 150 viene dichiarata la necessità di stabilire livelli uniformi di qualità e criteri tecnico-scientifici per la gestione di questi luoghi della cultura che sarebbero passati

dallo Stato alle Regioni. Dunque, questa era la finalità per la quale era stata costituita la Commissione per l'Atto di indirizzo.

In pratica, il Ministro, nel momento in cui deve attuare le indicazioni del suddetto decreto legislativo fornisce un'interpretazione molto più ampia, dicendo che l'Atto di indirizzo non sarebbe stato solo finalizzato a disciplinare la gestione e la valorizzazione dei musei che sarebbero stati trasferiti alle Regioni, ma avrebbe potuto essere un documento di ispirazione per tutti gli istituti museali, anche quelli statali. In questo modo estende l'ambito di applicazione dell'Atto di indirizzo, rispetto ad un settore inizialmente più limitato, ovvero quello legato ai beni da dare in gestione alle Regioni, a tutta una pluralità di soggetti che vanno oltre alle sole Regioni.

Chiamandosi "Atto di indirizzo", in quanto tale suggerisce delle linee guida indicative, e non c'è obbligatorietà per tutto ciò che è contenuto. È un "Atto di indirizzo" perché, proprio come nelle pagine precedenti si presenta, la valorizzazione in ambito culturale, e soprattutto in ambito museale, è materia a legislazione concorrente tra Stato e Regioni. Come già descritto, il Titolo V della Costituzione stabilisce che lo Stato può dare indicazioni di carattere generale, ma spetta poi alle Regioni, attraverso le normative locali, individuare i termini specifici per la gestione e la valorizzazione dei musei non statali.

Questa linea di indirizzo permane anche rispetto al D.M. 113/2018, nel momento in cui si dice che l'adesione al Sistema Museale Nazionale è volontaria. Quindi lo Stato non può imporre alle Regioni l'adeguamento alle indicazioni che vengono fornite; semmai può costruire, in un rapporto di collaborazione costante, un percorso condiviso. Infatti, questo è stato poi intrapreso nella definizione dei livelli minimi uniformi per la qualità della valorizzazione e per la definizione del D.M. con le procedure di accreditamento dei musei non statali (Arch. Cascasi M., Intervista).

## **b. Autonomia**

Proseguendo con l'Atto di indirizzo, tale documento è stato recepito con diverso grado di interesse da parte delle Regioni italiane. Hanno intrapreso le azioni più disparate e molteplici per dare applicazione territoriale all'Atto ministeriale, non avendo linee guida obbligatorie e comuni: dalle leggi regionali ai Piani di Settore per la Cultura. Tuttavia, l'autrice si ferma a riflettere se l'autonomia detenuta dalle Regioni abbia frammentato il processo di creazione di un Sistema Nazionale di standard condivisi e

se, addirittura, non si sia prestata un po' troppa attenzione alle realtà locali a scapito di un progetto condiviso.

La risposta più logica a questa domanda attiene proprio all'organizzazione dello Stato italiano che distingue, come già affrontato in precedenza, tra l'attività di indirizzo, che nell'ambito della valorizzazione culturale è lo Stato, rispetto poi all'autonomia rilasciata alle Regioni.

Quella di lasciare l'applicazione dell'Atto di indirizzo alle realtà locali è stata una scelta, proprio perché le linee guida del documento devono essere contestualizzate alle realtà locali. Infatti, ciascuna può avere delle criticità, come dei punti di forza differenti e questo lo possono valutare solo gli Enti territoriali.

Per quanto riguarda il dubbio sulla mancata intenzione di un progetto condiviso, in verità vi è stata fin da subito l'idea di uno scenario di questo tipo. Non a caso, le tre Commissioni che hanno lavorato in momenti diversi alla definizione degli standard di qualità, diventati poi anche i livelli minimi uniformi di qualità della valorizzazione, hanno sempre visto partecipare i rappresentanti delle Regioni. L'idea di condivisione era presente nel 2001, in quanto già esistevano le Commissioni. Lo stesso vale per la Commissione Casini, che ha sviluppato il processo di adesione al Sistema Museale Nazionale per i musei non statali. A questo punto si è deciso di fare un passo ulteriore, perché, attraverso l'art. 4, si è stabilito il coordinamento tra il nuovo SMN e i sistemi regionali esistenti di accreditamento (invece l'Organismo Regionale di Accreditamento all'art. 5).

Quindi, l'idea di condivisione c'è sempre stata, però anche sempre nel rispetto delle singole autonomie. Forse il desiderio di creare un progetto condiviso si coglie progressivamente; come succede in altri ambiti, anche il Settore Cultura è soggetto ad un dibattito politico sulla competenza dello Stato e dove questa si limiti rispetto alla competenza delle Regioni e ciò potrebbe aver ostacolato tale processo creativo (Arch. Cascasi M., Intervista).

### **c. Sistema**

In questa tesi, si cerca di comprendere quali possano essere le diverse accezioni del termine "sistema". Nell'ambito del Sistema Museale Nazionale e dall'approfondimento svolto con il Dott. Lampis, l'autrice ha potuto capire che il

termine “sistema” può assumere almeno due significati. Il primo, più formale, intende il SMN come sistema di accreditamento, fondato su standard di qualità condivisi tra le diverse componenti della Repubblica; in questo caso, l’accreditamento è possibile grazie ai livelli minimi uniformi di qualità. In seguito, i musei accreditati sono messi a sistema grazie alla piattaforma AgID, che interconnette i siti web e gli spazi *social* degli appartenenti al Sistema, per incrementare i pubblici. Il secondo definisce il SMN come rete e patrimonio di relazioni, come luogo di incontro e definizione di strategie con Regioni, Province e Comuni, secondo il principio di sussidiarietà. È una rete all’interno della quale la comunicazione, lo scambio di informazioni e le *best practices* sono condivise attraverso una burocrazia più snella. In più, il rapporto tra i direttori dei musei è diretto e quotidiano ed avviene mediante uno scambio frequente di email, telefonate e messaggi (grazie alla riforma del 2014 che ha dato maggiore autonomia gestionale ai musei statali). Ciò permette di raggiungere un buon risultato di coesione, anche per sopperire alla carenza di personale amministrativo (Dott. Lampis A., Intervista).

A questo punto, ci si domanda che cosa significhi essere un museo accreditato ed entrare a far parte del Sistema Museale Nazionale, da un punto di vista pratico e, soprattutto, quali siano i benefici che possono spingere i musei ad aderire al Sistema.

Innanzitutto si deve distinguere tra musei statali e musei non statali. Proprio per il fatto che il SMN si aggancia a sistemi di accreditamento già esistenti, in alcune Regioni il riconoscimento regionale della qualità o l’adesione ad un sistema regionale museale permette di accedere a fondi regionali. Perciò, per i musei non statali questo è un beneficio molto significativo, diventando la *conditio sine qua non* poter usufruire di un determinato fondo.

In senso più ampio, al momento lo Stato non prevede fondi specifici per i musei accreditati al SMN. Ne consegue che i benefici maggiori sono osservati sotto il punto di vista della condivisione delle esperienze e delle buone pratiche, creando un’occasione di confronto e di scambio di soluzioni. Per di più, anche i musei che non sono ancora riusciti ad accreditarsi, ma che sono stati “connessi” al SMN possono prendere spunto dalla *best practices* degli altri.

Prendere parte al SMN significa anche fruire di un tipo di offerta formativa, che è finalizzata a migliorare il museo sia dal punto di vista delle professionalità che vi operano, sia dal punto di vista pratico. Per fare alcuni esempi, sul sito della Direzione Generale Musei si mettono a disposizione alcuni modelli, come il “Vademecum per i

Direttori dei poli museali e dei Musei autonomi”, pubblicato nel 2018 e fortemente voluto dal Dott. Lampis; il “Modello di statuto dei musei statali”, quindi uno schema-tipo e le indicazioni per l’adozione del documento fondamentale per l’organizzazione e il funzionamento di ogni museo, ma che può essere utilizzato come riferimento anche dai musei non statali; infine, si può citare la pubblicazione “Accessibilità al patrimonio culturale statale” con le attività della Direzione Generale musei per favorire la fruizione ampliata ai luoghi della cultura italiani.

Per questi motivi, sicuramente c’è un risvolto pratico molto utile nell’idea di condivisione delle esperienze, che va oltre una questione meramente economica.

La Commissione del SMN si sta domandando attraverso quali possibilità arricchire il sistema. Il riconoscimento economico per la capacità dimostrata di soddisfare i livelli minimi di qualità non è previsto nell’ambito del D.M. 113/2018, a differenza delle Regioni, le quali lo prevedono proprio nelle loro normative regionali. Purtroppo non si conosce se questo accadrà mai.

Ciò che è importante sottolineare è che i benefici legati al SMN possono essere di natura diversa, come le finalità che vengono specificate all’art. 2 del D.M. 21/02/2018, n. 113. Seguendo questa logica, si è voluto la piattaforma AgID del Sistema Museale Nazionale, perché dovrebbe diventare il luogo virtuale della rete di musei messi a sistema, dove ci si potrebbero scambiare le informazioni. In attesa che la piattaforma diventi pienamente operativa, si utilizza anche il sito della Direzione Generale Musei, dove vengono condivisi una serie di strumenti, messi a disposizione in primo luogo ai musei statali, ma utili anche per i musei non statali (Arch. Cascasi M., Intervista).

#### **d. Approccio Giuridico Vs. Approccio Manageriale**

Nella letteratura comune, il termine “standard” corrisponde ad una traduzione che potrebbe risultare requisito necessario, livello e/o soglia minima, da associare ad una particolare variabile presa in considerazione. Poi, guardando invece alla letteratura di management, lo stesso termine “standard” si inserisce nel contesto della misurazione e valutazione quali-quantitativa dei processi che sono messi in atto all’interno di una organizzazione, in relazione ad un particolare parametro di riferimento, come potrebbe essere il livello di efficacia o di efficienza del processo. Questo presuppone il fatto che, in primo luogo la gestione interna abbia fissato una serie di obiettivi da raggiungere, in relazione ad un prestabilito intervallo temporale. In seguito vanno definiti i volumi di risorse e di attività che dovranno essere messi in atto per

perseguire quei determinati obiettivi. Come terzo passaggio fondamentale, si dovranno valutare i risultati effettivamente conseguiti al termine dei processi svolti e quindi si dovranno confrontare gli obiettivi fissati a preventivo con gli *outcome* realmente conseguiti a consuntivo, per identificare le possibili discrepanze. Nell'eventualità in cui si dovessero verificare, il management dovrà essere in grado di mettere a punto delle azioni correttive per reindirizzare il più possibile le attività verso gli obiettivi iniziali.

Le fasi brevemente riassunte fanno parte di ciò che si potrebbe identificare come “approccio manageriale”, ovvero un *modus operandi* che pone la propria attenzione oltre al mero conseguimento di obiettivi, piuttosto indagando e analizzando come i medesimi obiettivi siano stati raggiunti, preoccupandosi di più dei processi che ne hanno permesso il conseguimento.

A questo punto sembra essere chiaro che i documenti nati dall'attività legislativa in Italia, in materia di standard di qualità museale, non riflettano questa modalità operativa, ma, probabilmente, si attengano maggiormente ad un “approccio giuridico-amministrativo”. Per meglio spiegare, i documenti che in questo lavoro di tesi sono stati affrontati non invitano le organizzazioni culturali ad interessarsi a tutto ciò che può avvenire prima del conseguimento dello standard, e quindi quella che può definirsi come rilevazione dei processi svolti. Più banalmente, il recepimento delle indicazioni ministeriali deve avvenire secondo una logica di semplice adempimento agli standard indicati, attraverso una formula ad esclusione “SI/NO”. Quasi come una lista dalla quale si devono spuntare le voci già presenti. A tutti gli effetti è un approccio molto limitante se si cerca di realizzare la distinzione tra un “buon museo” e un “cattivo museo”.

### **Qualità e performance museale: una questione aperta**

Sulla valutazione del merito dei musei, comparazione tra grandi e piccoli, definizione di parametri oggettivi e una gradazione del concetto di qualità, già negli anni Settanta Kenneth Hudson, pioniere della *Public Quality of Museums* e fondatore del 1977 dell'*European Museum Forum*, cercando una definizione di “good museum”, avanzò la proposta di osservare i musei non in base alla grandezza, al prestigio delle collezioni, al numero dei visitatori o agli introiti, quanto più rispetto a quei *package of qualities* che sarebbero andati a descrivere interamente l'organizzazione museale: la

struttura, la collezione, la presentazione e l'interpretazione del materiale esposto, le pubblicazioni del museo, le idee e l'immaginazione (Negri *et al.*, 2009).

La necessità di ricercare e riaffermare livelli minimi di qualità non può che portare a pensare che la valutazione di un servizio museale, e con esso la qualità di gestione ed erogazione del servizio, poco abbia a che fare con introiti e numero di utenti ma anche, e soprattutto, che a monte non vi sia ancora un sistema di misurazione capace di verificare con certezza i dati sulla qualità dei servizi museali.

Sebbene con l'introduzione nell'ordinamento del D.Lgs. n. 150 del 2009, per cui ogni amministrazione pubblica deve dotarsi di un sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 7, co.1), i requisiti minimi di qualità costituirebbero agevolmente un set di indicatori oggettivi per tale valutazione (MiC, 2016), non esiste, ad oggi, un ciclo di valutazione della performance museale standard. Tutto ciò, oltre ad alimentare in capo alla comunità scientifica dibattiti confusi su cosa sia e debba fare con certezza un museo di qualità, dimostra un lacunoso controllo di organizzazioni in cui i rischi gestionali connessi all'assenza di evidenze sono altissimi. L'aspetto della misurazione, infatti, fondamentale nel ciclo di valutazione della qualità e performance delle aziende, diventa essenziale per la natura specifica dei servizi museali, essendo questi fortemente esposti a rischi (ww.store.uni.com, visitato il 23/03/2021) di *safety* e *security*, tanto delle collezioni quanto dell'utenza.

In questo senso, oltre all'obbligatorietà dei piani di sicurezza ed emergenza museale, i dati provenienti dall'autovalutazione dei musei, così come già immaginato nel D.M. 10 maggio 2001, costituirebbero una formidabile leva nel controllo di gestione dei musei offrendo la possibilità di monitorare costantemente e centralmente tutto il patrimonio culturale gestito dalle organizzazioni museali (Ciavarella, 2018).

Le evidenze derivanti dai dati dell'autovalutazione sono, oltremodo, una possibile facilitazione per l'*accountability* museale in un'ottica di riduzione delle asimmetrie informative tra amministrazione della cosa pubblica e cittadinanza.

Comprendere i problemi connessi alla gestione del potenziale delle informazioni derivanti dall'autovalutazione dei musei italiani e il loro reale utilizzo, allora, è una questione strategica ineludibile per organizzazioni complesse e sensibili come quelle

legate alla ricerca, tutela e valorizzazione delle testimonianze materiali e immateriali (Felicciati, 2010).

### **Sistema Museale Nazionale e misurazione**

Ricollegando la trattazione al titolo iniziale di questo punto, si potrebbe sostenere la tesi secondo cui, nell'ambito del contrasto tra "approccio giuridico-amministrativo" e "approccio manageriale" il Sistema Museale Nazionale si presenterebbe come un punto di svolta, superando l'esclusione dell'una o dell'altra logica.

Infatti, da una parte si va oltre la logica dell'adesione agli standard come semplice adempimento ad una serie di requisiti minimi, poiché anche i musei che, ad una prima autovalutazione, non hanno un riscontro positivo con i livelli minimi indicati dall'Allegato I saranno in ogni caso "connessi" alla piattaforma digitale del Sistema, affinché possano prendere spunto per il proprio miglioramento dalle *best practices* condivise; dall'altra, la retorica "standard minimo-strumenti" cambia e inserisce gli "obiettivi di miglioramento", che potrebbero essere intesi come le "azioni correttive" della logica manageriale e, quindi, fare riferimento al processo di re indirizzamento delle attività verso gli obiettivi stabiliti (standard minimi).

Tuttavia, anche il funzionamento del Sistema Museale Nazionale non sarebbe comunque riconducibile ad un approccio manageriale, in quanto, pur presentando disposizioni sicuramente più innovative, non si interessa all'aspetto della valutazione delle attività di miglioramento messe in campo e della misurazione dei processi che le hanno definite. Da questo punto di vista, la logica per la distinzione di un "buon museo" da un "cattivo museo" rimarrebbe solamente sul piano qualitativo, ma è sufficiente?

### **Con un esempio**

Si ponga che un museo desideri accreditarsi al Sistema Museale Nazionale, essendo situato in una Regione priva di un sistema di accreditamento territoriale. Come disposto dall'art. 5 del D.M. 113/2018, tale museo dovrà fare domanda all'Organismo di Accreditamento. Inoltre, si ponga che il soggetto richiedente non abbia un particolare riscontro con i livelli minimi di qualità presentati dall'Allegato I per quanto concerne gli ambiti della "sicurezza" e "attività educative e di valorizzazione

del patrimonio”. È chiaro che, per completare la procedura di accreditamento, l’istituzione dovrà svolgere una serie di azioni di miglioramento.

**Tabella 8: standard minimi secondo un approccio manageriale**

AMBITO	STANDARD MINIMI	OBIETTIVI MIGLIORAMENTO	PROCESSI	MISURAZIONE
<b>Sicurezza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adempimento alla normativa in materia di sicurezza per le strutture, le persone e le opere conservate. La struttura deve essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento di analisi dei rischi, in termini di valutazione e di misure di compensazione e mitigazione, nonché di pianificazione della gestione delle emergenze</li> <li>- Predisposizione di un piano di evacuazione del patrimonio museale</li> <li>- Formazione continua del personale su tutti gli aspetti della sicurezza</li> <li>- Adeguate coperture assicurative</li> <li>- <i>facility report</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il museo potrebbe aver bisogno di una consulenza esterna, quindi ricercare una società che si occupi di valutazione e pianificazione delle situazioni di emergenza;</li> <li>- Si potrebbe avere necessità di realizzare una valutazione delle opere che compongono la collezione, per determinarne il valore e poter fare una scelta in una situazione di calamità e per questo si potrebbero richiamare più professionisti, non necessariamente tutti nell’organico della struttura;</li> <li>- Per organizzare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quante esercitazioni di emergenza sono state organizzate?</li> <li>- Quanti corsi di formazione e e/o di aggiornamento del personale in materia di sicurezza sul lavoro sono stati tenuti?</li> <li>- Quante polizze assicurative, sul patrimonio e sui contratti di lavoro, sono state stipulate?</li> </ul>

			<p>corsi di formazione costanti, il museo dovrà investire risorse sia per pagare il lavoro altrui, sia per gli spazi da utilizzare;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il museo deve pensare alla sicurezza della struttura (edificio e spazi espositivi), delle opere, ma altrettanto sia delle persone che vi lavorano, sia dei visitatori e quindi stipulare le dovute coperture assicurative;</li> </ul>	
<p><b>Attività educative e di valorizzazione e/promozione del patrimonio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività educative per diverse fasce di pubblico</li> <li>- Visite guidate e percorsi tematici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laboratori per le diverse fasce di utenza</li> <li>- Eventi finalizzati alla promozione del patrimonio, del museo e del territorio</li> <li>- Mostre temporanee con diretta attinenza con il patrimonio e con i valori culturali del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il museo dovrà definire gli spazi che potranno essere utilizzati e organizzare ciascuno di essi a seconda delle caratteristiche ed esigenze dell'utenza</li> <li>- Il museo si dovrà preoccupare di allestire gli spazi con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quante attività di laboratorio sono state previste e organizzate, in relazione alle diverse fasce di utenza?</li> <li>- Quanti eventi sono effettivamente</li> </ul>

		<p>territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività promozionali specifiche per il non pubblico o il pubblico potenziale</li> <li>- Attività di mediazione culturale e mediazione sociale</li> <li>- Visite guidate e percorsi tematici in altra lingua</li> <li>- Incontri formativi per insegnanti, operatori didattici o altri utenti</li> <li>- Progetti in convenzione con le scuole, anche nel campo dell'alternanza scuola-lavoro e del conseguimento dei crediti formativi</li> <li>- Elaborazione congiunta con Ministero competente per l'Istruzione/uffici scolastici regionali e/o scuole di vario</li> </ul>	<p>servizi strumentali al loro utilizzo (Es: la sala conferenze avrà bisogno di una postazione computer e un proiettore, la sala dedicata alle scuole elementari e medie dovrà essere dotata di giochi per l'attività educativa, la sala per gli studenti liceali dovrà avere banchi e sedie per ospitare le lezioni)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Per l'organizzazione e delle mostre temporanee, il museo potrebbe avere la necessità di movimentare alcune opere della collezione verso nuovi spazi, oppure di ricevere in prestito opere esterne alla struttura e quindi allestirle in un nuovo</li> </ul>	<p>ente avvenuti, per promuover e il patrimonio, del museo e del territorio?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quante mostre temporane e sono state allestite, in attinenza con il patrimonio e con i valori culturali del territorio?</li> <li>- Quali e quante attività di promozione e specifiche per il non pubblico o il pubblico potenziale sono state sviluppate ?</li> <li>- Quanti mediatori culturali e/o</li> </ul>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>ordine e grado di programmi educativi concordati e dell'offerta formativa educativa</p> <p>- Seminari su contenuti specialistici</p>	<p>contesto; potrebbe dover stringere nuovi contratti di collaborazione con altri istituti museali;</p> <p>potrebbe dover trovare nuovi <i>sponsor</i></p> <p>- Il museo potrebbe far svolgere l'attività di mediazione culturale a studenti universitari e quindi dover stipulare convenzione con gli istituti.</p>	<p>mediatori sociali sono stati coinvolti?</p> <p>- Quali percorsi tematici in lingua straniera sono stati svolti?</p> <p>Qual è stato il loro numero?</p> <p>- Quanti liceali sono stati accolti nel progetto dell'alternanza scuola-lavoro?</p> <p>- Quali e quante collaborazioni tra Museo e Ministero sono state portate avanti, nell'ambito dell'offerta educativa?</p> <p>- Quanti seminari su contenuti</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				specialistic i hanno avuto luogo?
--	--	--	--	--------------------------------------------

#### e. **Formazione**

In questo ultimo punto delle conclusioni, l'autrice ripropone la provocazione finale contenuta nell'introduzione dell'elaborato, ovvero la perplessità suscitata dal rendersi conto che tutti i documenti che hanno costituito le principali tappe di progresso del dibattito culturale in Italia, in materia di standard museali, siano frutto della legislazione nazionale e non della letteratura di management culturale.

A tale dubbio si cerca di fornire una giustificazione, o meglio una risposta, che tuttavia rimane sul piano della proposta.

Si potrebbe sostenere che la motivazione principale per cui le pubblicazioni in materia di standard museali siano state frutto della legislazione dello Stato e non della letteratura di management culturale è che, fino ad oggi, non si è mai organizzato alcun corso di formazione, in questo ambito, che avesse rilevanza e riconoscimento su scala nazionale. Tra le diverse professionalità operanti nelle organizzazioni culturali e soprattutto nei musei, questa mancanza potrebbe aver generato una situazione di incomprensibilità tra gli individui: non potendo fare riferimento ad una educazione comune, e quindi, ad un linguaggio condiviso in materia di standard museali, non sono stati in grado di confrontarsi, scambiarsi idee e mettere a confronto esperienze; in ultimo, non hanno potuto produrre nessun documento riassuntivo che avesse valenza di "linee guida".

Solo recentemente, per rafforzare la conoscenza e la consapevolezza di questo prezioso strumento di gestione e per favorire l'adesione dei luoghi della cultura, con la Direzione Generale Musei e la Direzione Generale Educazione, ricerca e istituti culturali, la Fondazione Scuola Beni e Attività Culturali realizza un programma di informazione e formazione per il Sistema Museale Nazionale. È un piano formativo senza precedenti: per la sua diffusione sull'intero territorio nazionale, per la molteplicità di interlocutori coinvolti, per la varietà dei destinatari raggiunti, per la natura e la diversificazione di contenuti e strumenti formativi.

Il programma persegue due obiettivi complementari: azione informativa, per rafforzare la conoscenza del SMN e della opportunità che offre, può favorire la più ampia adesione da parte dei musei e luoghi della cultura sull'intero territorio; azione formativa, per costruire una cultura diffusa e collaborativa su temi strategici per la gestione museale, valorizzando sia il singolo istituto sia l'intera rete del SMN.

L'aspettativa è che chiunque partecipi alla vita di un museo conosca e condivida i valori del SMN. Allora la platea dei destinatari non può che essere numerosa e diversificata, essendo molti i profili professionali coinvolti. Per gli istituti museali pubblici e privati, statali e non, dell'intero territorio nazionale: direttori, personale amministrativo, curatori, conservatori, personale tecnico, addetti ai servizi educativi. Per Regioni ed Enti locali aderenti o potenzialmente interessati al Sistema: amministratori locali e responsabili amministrativi, direttori dei musei e altri soggetti delegati alla compilazione del questionario di adesione.

Sono molti e diversi gli strumenti formativi impiegati, dai più tradizionali ai più innovativi, con un importante impiego di mezzi di formazione a distanza. Ogni prodotto formativo nasce per essere riusabile, modulabile, aggiornabile, fino a comporre una **enciclopedia comune**, una raccolta affidabile di strumenti di orientamento utili anche in futuro ([www.fondazione scuolapatrimonio.it](http://www.fondazione scuolapatrimonio.it), visitato il 29/03/2021).

## 7 Bibliografia

- Aguglia S., Bertorelli G., Negri M., Salini D., Sani M., Turci M., Valli L. (2000), “La gestione totale per la qualità. I principi fondamentali (versione provvisoria adattata per i musei)”, Cortona, aprile 2000, in M. Negri e M. Sani (a cura di), *Museo e cultura della qualità*, Clueb, Bologna, pp. 157-175
- Barrella N. (2001), “La Campania”, *Notiziario*, 15, p. 73
- Barrella N. e Cioffi R. (2005), “Regione Campania”, in A. Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze e confronto*, Gangemi, Roma, pp. 324-325
- Baldin L., Franzinetti V., Gregorio M., Garlandini A., Jalla D., Medici T., Mottola Molfino A., Rampazzi F. (2009), *Codice etico dell’ICOM per i musei (versione italiana)*, ICOM Svizzera
- Bobbio L. (1992), *Le politiche dei beni culturali in Europa*, Il Mulino, Bologna
- Carlini L. (2005), “Regione Campania”, in A. Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze e confronto*, Gangemi, Roma, pp. 292-295
- Cassese S. (1994), “La riforma amministrativa all’inizio della quinta Costituzione dell’Italia unita”, *Il Foro Italiano*, 117, pp. 249/350-271/272
- Chastel A. (1980), “L’Italia, musei dei musei”, in A. Emiliani (a cura di), *I musei*, Touring Club Italiano, Milano
- Chatwin B. (2000), *Utz*, Adelphi, Milano, p. 20
- Ciavarella M.R. (2018), “Misurare i musei italiani. Contributo alla progettazione di un sistema informativo per la valutazione della qualità e della performance”, *Il Capitale Culturale*, 17, pp. 299-319
- De Martino L. (2005), “Regione Lazio”, in A. Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze e confronto*, Gangemi, Roma, pp. 319-320
- Di Mauro A. (2005), “Regione Veneto”, in A. Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze e confronto*, Gangemi, Roma, pp. 299-308
- Emiliani A. (1974), *Una politica dei beni culturali*, Torino
- Feliciati P. (2010), “Il nuovo teatro della memoria. Informatica e beni culturali in Italia, tra strumentalità e sinergie”, *Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 1, pp. 83-104
- Formento D. (2005), “Regione Piemonte”, in A. Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze e confronto*, Gangemi, Roma, pp. 309-3010

- Garlandini A. (2005), “Regione Lombardia”, in A. Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze e confronto*, Gangemi, Roma, pp. 280-291
- Glassman R.B. (1973), “Persistence and loose coupling in living systems”, *Behavioral Science*, 18, pp. 83-98
- Gruppo di lavoro promosso dalla Conferenza delle Regioni (d’intesa con ANCI, UPI e con la partecipazione di MiBACT, ICOM e ANMLI (2001), “Standard per i musei italiani”, in M. Negri e M. Sani (a cura di), *Museo e cultura della qualità*, Clueb, Bologna, pp.129-140
- Heider F. (1959), “Thing and medium”, *Psychological Issues*, 1 (3), pp. 1-34
- Jalla D. (2001), “Possibili letture dell’Atto di indirizzo”, *Notiziario*, 18
- Jalla D. (2001), “L’etica delle regole. Quali standard per i musei italiani?”, in M. Negri e M. Sani (a cura di), *Museo e cultura della qualità*, Clueb, Bologna, pp. 23-40
- Jalla D. (2005), “Un sistema di regole per il museo”, in A. Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze a confronto*, Gangemi, Roma, pp. 49-54
- Lampis A. (2020), “La riforma dei musei statali spinge a una nuova *governance* delle istituzioni culturali”, *Economia della cultura*, 2, pp. 173-190
- Maresca Compagna A. (2001), “Requisiti e standard di qualità nella legislazione regionale”, in M. Negri e M. Sani (a cura di), *Museo e cultura della qualità*, Clueb, Bologna, pp. 141-156
- Maresca Compagna A. (2010), “Livelli minimi uniformi: i musei italiani verso un sistema di regole condivise?”, in M. Montella e P. Dragoni (a cura di), *Musei e valorizzazione dei beni culturali: atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Clueb, Bologna, pp. 290-301
- March J.G. and Olsen J.P. (1975), *Choice Situations in Loosely Coupled Worlds*, Unpublished manuscript, Standaford University
- Merritt E. (2008), *National Standards & Best Practices for U.S. Museums*, The AAM Press, Washington DC, pp. 1-74
- Montella M. (2003), *Musei e beni culturali*, Mondadori Electa, pp. 53-57
- Montella M. e P. Dragoni (2010), *Musei e valorizzazione dei beni culturali: atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Clueb, Bologna, pp. 163-228
- Nacci M. (2014), “L’innovazione dell’amministrazione dei beni culturali in Italia: caratteristiche e criticità”, *Il capitale culturale*, 9, pp. 189-220
- Negri M. (2001), “Si può misurare la qualità?”, in M. Negri e M. Sani (a cura di), *Museo e cultura della qualità*, Clueb, Bologna, pp. 3-11/14-19

- Negri M., Nicolucci F., Sani M. (2009), *Quality in Museum*, Budapest, Archeolingua
- Paolucci A. (1996), “Italia, paese del museo diffuso”, in C. Morigi Govi e A. Mottola Molfino (a cura di), *La gestione dei musei civici. Pubblico e privato*, Allemandi, Torino
- Paraventi M. (2005), “Regione Marche”, in A. Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze e confronto*, Gangemi, Roma, pp. 311-314
- Pinna A. (2005), “Regione Umbria”, in A. Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze e confronto*, Gangemi, Roma, pp. 321-323
- Pinna A. (2010), “Musei e valorizzazione”, in M. Montella, P. Dragoni (a cura di), *Musei e valorizzazione dei beni culturali: atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Clueb, Bologna, pp. 130-172
- Rosati C. (2005), “Regione Toscana”, in A. Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze e confronto*, Gangemi, Roma, pp. 314-318
- Sani M. (2005), “L’applicazione degli standard nelle Regioni italiane”, in A. Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze e confronto*, Gangemi, Roma, pp. 277-279
- Simon H.A. (1969), “The architecture of complexity”, *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106, pp. 467-482
- Turci M. (2001), “Il dilemma di Utz. La qualità di un museo dalla parte del pubblico”, in M. Negri e M. Sani (a cura di), *Museo e cultura della qualità*, Clueb, Bologna, pp. 41-44
- Weick K.E. (1976), “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, *Administrative Science Quarterly*, 1, pp. 1-19
- Zagato L., Pinton S., Giampieretti M. (2019), *Lezioni di diritto internazionale ed europeo del patrimonio culturale*, Cafoscarina, Venezia
- Zannino L. (2004), “Gli istituti culturali e il nuovo Codice dei beni culturali e del paesaggio”, *Economia della cultura*, 4

## 7.1 Documenti

- Consiglio dei Ministri (1994), D.p.c.m. 27 gennaio 1994, *Principi sull'erogazione dei servizi pubblici*, disponibile a <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1994/02/22/094A1186/sg>
- Ministero della Cultura (2001), D.M. 10 maggio 2001 (art. 150, co.6, D.Lgs. 112/1998), *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, disponibile a

[https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1310746917330\\_DM10\\_5\\_01.pdf](https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1310746917330_DM10_5_01.pdf)

Ministero della Cultura (2004), D.Lgs. 42/2004, *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*, disponibile a <http://www.bncrm.beniculturali.it/getFile.php?id=466>

Ministero della Cultura (2007), *Carta della qualità dei servizi museali*, disponibile a [https://ufficiostudi.beniculturali.it/mibac/multimedia/UfficioStudi/documents/1257241589975\\_allegato\\_a\\_BBB\\_carta\\_qualita\\_musei\\_2007.pdf](https://ufficiostudi.beniculturali.it/mibac/multimedia/UfficioStudi/documents/1257241589975_allegato_a_BBB_carta_qualita_musei_2007.pdf)

Ministero della Cultura (2018), D.M. 113/2018, *Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema Museale Nazionale*, disponibile a <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/04/04/18A02353/sg>

## 7.2 Sitografia

American Alliance of Museums, <https://www.aam-us.org/programs/about-aam/>

Antonio, Lampis, “Intervista DG Lampis Sistema Museale MiBAC 2018”, <http://musei.beniculturali.it/notizie/notifiche/sistema-museale-nazionale-pubblicato-il-decreto>, Agosto 10, 2018

Arts Council England, <https://www.artscouncil.org.uk/accreditation-scheme/>

Direzione Generale Musei, MiC, <http://musei.beniculturali.it/notizie?filtra=buone-pratiche>

Direzione Generale Musei, MiC, <http://musei.beniculturali.it/progetti/sistema-museale-nazionale>

Direzione Generale Musei, MiC, <http://musei.beniculturali.it/notizie/notifiche/sistema-museale-nazionale-prosegue-laccreditamento-di-regioni-e-musei>, Luglio 30, 2020

Il Post, <https://www.ilpost.it/2014/01/19/titolo-quinto/>, Gennaio 19, 2014

Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali, <https://www.fondazione scuolapatrimonio.it/offerta-formativa/sistema-museale-nazionale/>

Titolo V – Le Regioni, Le Province e i Comuni, <http://www.governo.it/it/costituzione-italiana/parte-seconda-ordinamento-della-repubblica/titolo-v-le-regioni-le-province-e-i>

UNI EN ISO 9001 (2015), disponibile a [http://store.uni.com/catalogo/uni-en-iso-9001-2015?josso\\_back\\_to=http://store.uni.com/josso-security-check.php&josso\\_cmd=login\\_optional&josso\\_partnerapp\\_host=store.uni.com](http://store.uni.com/catalogo/uni-en-iso-9001-2015?josso_back_to=http://store.uni.com/josso-security-check.php&josso_cmd=login_optional&josso_partnerapp_host=store.uni.com)

### **7.3 Interviste**

**Arch. Cascasi M.**, “Intervista”, Vitali A., Febbraio 3, 2021

**Dott. Lampis A.**, “Intervista”, Vitali A.

## **Ringraziamenti**

In primo luogo, desidero ringraziare il Professor Fabrizio Panozzo per essere stato il mio relatore nella stesura di questo progetto, soprattutto per il confronto durante i ricevimenti e il lavoro costante di revisione e il Dott. Antonio Lampis e la Dott.ssa Arch. Michela Cascasi per la disponibilità ad essere intervistati per questo lavoro di tesi.

Ringrazio Fabio, mio papà, ingegnere troppo perfezionista, ma qualche volta mi salva, riportandomi con i piedi per terra.

Ringrazio Paola, mia mamma, infermiera che cura ogni giorno chi ha bisogno...non solo in tempi di pandemia.

Ringrazio le mie coinquiline, ragazze che mi hanno fatto sentire a casa, anche dall'altra parte della Pianura Padana.

Ringrazio i miei amici, sparsi un po' per tutta Italia, ma in particolare le mie amiche Rebbs e Fra, conosciute sui banchi di San Basilio...insieme nella gioia e nella disperazione (degli esami).

Ed infine, ringrazio anche chi non deve essere ringraziato per aver fatto parte della mia vita, mi ha semplicemente mostrato chi non voglio essere.