

Giada Marchi

Criteri e standard per la gestione dei musei

(doi: 10.7390/9361)

Aedon (ISSN 1127-1345)

Fascicolo 2, settembre 2001

Ente di afferenza:

()

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.

Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it>

Licenza d'uso

Questo articolo è reso disponibile con licenza CC BY NC ND. Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it/>

Il percorso delle riforme

Criteri e standard per la gestione dei musei

di [Giada Marchi](#)

Sommario: [1. Premessa](#). - [2. Il contenuto](#). - 2.1. Status giuridico dei musei. - 2.2. Assetto finanziario. - 2.3. Struttura del museo. - 2.4. Personale. - 2.5. Sicurezza del museo. - 2.6. Gestione e cura delle collezioni. - 2.6.1. Conservazione e restauro. - 2.6.2. Incremento e inalienabilità delle collezioni. - 2.6.3. Registrazione e documentazione. - 2.6.4. Regolazione dell'esposizione e dei prestiti. - 2.6.5. Politiche di ricerca e sviluppo. - 2.7. Rapporti del museo con il pubblico. - 2.8. Rapporti con il territorio. - [3. Conclusioni](#).

1. Premessa

Se ad oggi la commissione paritetica, istituita ai sensi dell'[art. 150 del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112](#), non ha ancora concluso il lavoro di individuazione dei musei e degli altri beni culturali la cui gestione dovrà essere trasferita alle regioni e agli enti locali, è invece terminata la fase di stesura del documento contenente "criteri tecnico-scientifici e standard per i musei", ad opera del gruppo tecnico di lavoro istituito dal ministro per i Beni e le Attività culturali con decreto ministeriale 25 luglio 2000 [1].

Dalla lettura del documento, già approvato dalla commissione paritetica, emerge che il suo contenuto e il suo ambito di applicazione sono più ampi di quello che si poteva immaginare dalla lettura dell'art. 150 del d.lg. 112/1998, poiché i criteri tecnico-scientifici e gli standard di gestione sono stati pensati per tutte le realtà museali, per quelle la cui gestione sarà trasferita alle regioni, alle province o ai comuni, ma anche per quelle di proprietà degli enti locali o di soggetti privati.

L'esigenza di stabilire un adeguato livello di fruizione collettiva dei beni, di sicurezza e di prevenzione dei rischi, in riferimento ai musei e agli altri beni culturali da trasferire, così come previsto dal legislatore, apparve, in sede di definizione delle linee di indirizzo dell'attività della commissione paritetica, un'ottima occasione per approfondire e formalizzare un insieme di regole, generalmente applicabili, di "cultura della gestione". In tale prospettiva era auspicabile che la predisposizione degli standard avvenisse attraverso un'azione concertata tra ministero ed enti territoriali [2].

Il documento finale, approvato dalla commissione come atto di indirizzo, sembra soddisfare, nel

complesso, gli obiettivi fissati, presentandosi sufficientemente flessibile da potersi adattare alle diverse realtà museali. Mentre alcune norme in esso contenute, infatti, sono obbligatorie e rappresentano il livello minimo di qualità dei servizi (sotto il profilo della fruizione collettiva dei beni, della sicurezza, della prevenzione dei rischi, ecc.) che ogni museo deve poter garantire, altre, invece, sono "volontarie" e dovranno essere rispettate solo nelle ipotesi in cui il singolo museo presenti le caratteristiche a cui queste si riferiscono, venendo interpretate, negli altri casi, come semplici raccomandazioni e utilizzate come parametri di gestione ottimale.

In questo modo il documento in esame si pone come un tentativo apprezzabile di colmare la grave mancanza di regole espresse di gestione e di strumenti di miglioramento dei servizi museali, che ha caratterizzato i musei italiani fino ad oggi.

2. Il contenuto

L'atto di indirizzo è suddiviso in otto ambiti [3], ciascuno contenente una premessa, una norma tecnica e una serie di documenti che giustificano, approfondiscono e specificano la norma.

2.1. Status giuridico dei musei ([vedi Ambito I](#))

Il primo ambito, dedicato allo status giuridico dei musei, è una delle parti più interessanti dell'atto di indirizzo in commento, poiché contiene un'idea nuova di museo che rappresenta il filo conduttore di tutto il documento.

La norma tecnica prevede che ogni museo debba essere dotato di uno statuto e/o di un regolamento che ne definisca l'organizzazione e il funzionamento. Del rispetto di tale obbligo sono responsabili gli enti proprietari o le amministrazioni di riferimento di ciascun museo.

L'aspetto innovativo non risiede tanto nell'estensione a tutti i musei dell'obbligo di adozione di uno statuto o di un regolamento, poiché questo, anche se non per tutte le tipologie, era già previsto nella legislazione nazionale e regionale [4], ma nel significato che questa adozione assume. Lo statuto o il regolamento diventano, infatti "un insostituibile punto di riferimento per l'organizzazione e il funzionamento di ogni museo e lo strumento per orientarne l'attività" [5]. In quest'ottica è pienamente condivisibile la scelta, operata dal gruppo di lavoro, di non definire uno schema tipo di statuto o di regolamento, ma di limitarsi ad individuarne gli elementi essenziali, in modo che questi atti possano esprimere tutta la specificità di ogni singola realtà museale.

Il passaggio dal museo come luogo fisico in cui vengono custoditi oggetti [6], al museo come istituto che autonomamente può farsi realizzatore di un'azione di valorizzazione e promozione del patrimonio culturale, è reso esplicito dal richiamo frequentissimo che nell'atto di indirizzo si fa alla missione, alle finalità e alla politica del museo, che devono, tra l'altro, essere necessariamente resi espliciti nello statuto o nel regolamento.

La norma tecnica si applica, indipendentemente dalla natura giuridica e dalla proprietà, a tutti i musei [7]. In tal modo anche ai musei che si presentano come articolazione di un ente è riconosciuta una qualche autonomia gestionale e scientifica ed è chiesto di sviluppare la propria specifica missione [8]. Cade perciò l'idea di museo come entità parziale di cui era difficile valutare la capacità gestionale, anche nei casi in cui giuridicamente rimane la dipendenza da un livello superiore (soprintendenza, comune ecc.).

Questa nuova visione di museo, che in realtà rende esplicita una posizione che negli ultimi anni si era ben radicata tra gli studiosi del settore, ha, tra gli altri, il pregio di integrare la definizione adottata dal legislatore statale nel T.U. dei beni culturali e ambientali ([decreto legislativo 29 ottobre 1999, n. 490, art. 99](#)), nella quale il museo si caratterizza unicamente come "struttura".

2.2. Assetto finanziario ([vedi Ambito II](#))

L'esigenza di stabilire un insieme di requisiti necessari per l'esistenza e per il funzionamento del museo, la cui applicazione garantisca un livello qualitativo minimo (omogeneo e sufficiente) alla conservazione, alla valorizzazione e alla fruizione pubblica di raccolte di beni culturali, che ha giustificato la decisione della commissione paritetica di elaborare standard e criteri di gestione applicabili a tutti i musei italiani, è la stessa che traspare dalla lettura dell'ambito sull'assetto finanziario dei musei.

La norma chiarisce che gli enti proprietari e le amministrazioni di riferimento devono garantire "la regolarità dei flussi finanziari ai musei e consentire il loro normale funzionamento e il conseguimento delle loro finalità strategiche secondo una programmazione pluriennale delle attività" [9].

La norma tecnica, inoltre, dopo aver chiarito che nei musei dotati di autonomia finanziaria (musei indipendenti o a limitata autonomia) la gestione finanziaria e contabile delle risorse economiche "dovrà avvenire attraverso bilanci funzionali nel rispetto della normativa vigente, prevedendo apposite forme di controllo e di monitoraggio della loro costante congruità alle finalità programmatiche" [10], afferma che anche per i musei non obbligati a redigere il bilancio (musei-ufficio) è vivamente raccomandata l'adozione di documenti di rendicontazione contabile, da cui emergano le voci di entrata e di spesa, al fine di poter valutare, tra gli altri, l'adeguatezza dell'assetto economico e la trasparenza della gestione.

Due, dunque, sono i punti essenziali affrontati nella sezione dedicata all'assetto finanziario dei musei (che in realtà sono le due facce di una medesima medaglia): il primo riguarda la constatazione, apparentemente ovvia, che le istituzioni museali devono essere dotate delle risorse economiche necessarie per il perseguimento del loro scopo, nel rispetto degli standard minimi previsti per le strutture, il personale, la sicurezza, la gestione ecc.; il secondo aspetto riguarda la modalità di gestione finanziaria e contabile, che deve essere tale da evidenziare le linee essenziali della politica del museo e il raggiungimento dei risultati.

I criteri e gli standard indicati nella norma tecnica sono, quindi, da valutarsi positivamente, poiché mirano a creare le condizioni per una gestione efficace ed efficiente, attraverso una dotazione economica proporzionata alle caratteristiche e alla missione del singolo museo, e per una verifica successiva della trasparenza gestionale.

2.3. Strutture del museo ([vedi Ambito III](#))

Le strutture del museo (spazi esterni ed interni, sistemi di allestimento, di illuminazione, di controllo ambientale, di comunicazione e trasmissione dati, di trasporto e servizi elettrici) sono prese in esame, nell'atto di indirizzo, per la loro attitudine a soddisfare le esigenze delle collezioni, del personale e del pubblico.

Il quadro esigenziale, diverso in ciascuna realtà museale, deve essere reso esplicito da ciascun museo, affinché possa servire come parametro di riferimento per verificare l'adeguatezza delle strutture.

Spetta a ciascun museo, inoltre, garantire la disponibilità di strutture adeguate in termini sia tipologici che dimensionali, anche attivando interventi finalizzati a renderle idonee al conseguimento di predeterminati obiettivi di qualità [11].

Da quanto detto emerge che nella norma dedicata alle strutture i criteri delineati sono molto più generici di quelli contenuti negli ambiti precedenti, e questo perché accanto all'obbligo imposto al museo di garantire strutture adeguate, non vengono definiti parametri di riferimento per valutarne l'adeguatezza. Anche il riferimento alla necessità di esplicitare le esigenze di ciascun museo, per poter verificare l'idoneità delle strutture al raggiungimento degli obiettivi, non sembra sufficiente, anche perché, senza

alcuna indicazione di massima, ciascun museo potrebbe fissare solo gli obiettivi che è certo di poter raggiungere senza alcuno sforzo di cambiamento.

In realtà, negli approfondimenti che accompagnano la norma tecnica sono riportate tabelle che individuano numerose "classi di esigenze", in riferimento all'esposizione, alla conservazione, alla fruizione, ecc. e i parametri da controllare per verificare se ciascuna esigenza viene soddisfatta.

Questo approccio appare corretto, perché lascia ampio margine di discrezionalità al museo per la definizione delle proprie esigenze, prevedendo, poi, per ciascun obiettivo, una serie di parametri di controllo.

Per accertare il rispetto degli standard di qualità, inoltre, si prevede la possibilità di affidare ad agenzie regionali o a strutture indipendenti (società di certificazione) l'incarico di verificare il rispetto, da parte dei musei, degli obiettivi di efficacia e di efficienza dei servizi forniti dalle strutture. Tali soggetti potrebbero poi curare la definizione di programmi di certificazione di qualità e procedure di accreditamento, anche con specifico riferimento alle strutture museali, avendo come riferimento le procedure già utilizzate da anni in numerosi paesi esteri [12].

2.4. Personale ([vedi Ambito IV](#))

La definizione degli standard in materia di personale è, senza dubbio, di enorme importanza per il miglioramento della qualità dei servizi, poiché senza personale qualificato è impensabile che un museo, anche dotato di risorse economiche e di strutture adeguate, possa svolgere adeguatamente la propria attività.

La consapevolezza che il raggiungimento degli obiettivi di qualità, su cui tutto l'atto di indirizzo ruota, è subordinato alla condizione che all'interno dei musei operino soggetti professionalmente qualificati, rende improrogabile una riflessione attenta sui problemi legati alla gestione delle risorse umane.

Da tempo è emerso che un problema serio delle realtà museali italiane è un "tendenziale squilibrio del dimensionamento quali-quantitativo delle risorse umane" [13] causato anche dall'impossibilità di definire autonomamente le piante organiche. Sotto il profilo qualitativo, poi, lo squilibrio è aggravato dalla piccola dimensione che caratterizza molti musei italiani, che impedisce che ciascun istituto possa dotarsi delle professionalità minime, necessarie a prescindere dalle dimensioni del museo [14].

L'atto di indirizzo in commento affronta la materia del personale cercando di definirne i principi fondamentali, tenendo conto delle difficoltà sopra accennate e rinviando ad una successiva fase di concertazione tra Stato, regioni e autonomie locali la definizione dei profili professionali essenziali, dei requisiti di accesso, delle modalità di selezione e di inquadramento del personale museale "al fine di garantire omogenei livelli qualitativi delle prestazioni, a prescindere dalla proprietà e dalla forma di gestione, e di consentire un'eventuale mobilità del personale tra strutture pubbliche statali, regionali, locali" [15].

I documenti di approfondimento alla norma tecnica hanno come scopo quello di individuare gli obiettivi di qualità generali, validi per tutti gli istituti, indipendentemente dalle loro dimensioni, dalla collocazione territoriale e dalla proprietà. Il tentativo, dunque, è quello di indicare le professionalità indispensabili per il corretto funzionamento di qualsiasi museo, con la specificazione che i musei che non sono in condizioni di dotarsi stabilmente del personale adeguato alla propria attività, possono cumulare più funzioni in capo ad un unico soggetto, possono ricorrere a consulenti esterni o, infine, associarsi con altre istituzioni museali per condividere alcune professionalità.

Nei musei privi di autonomia organizzativa e finanziaria spetta agli enti proprietari o alle amministrazioni responsabili "assicurare gli strumenti economici e strutturali idonei per consentire un'efficiente organizzazione delle risorse umane" [16].

2.5. Sicurezza del museo ([vedi Ambito V](#))

Il tema della sicurezza è affrontato con un approccio innovativo che non si basa sull'individuazione di misure standardizzate, pensate per la prevenzione di accadimenti dannosi, ma prevede un complesso procedimento di valutazione dei rischi, diversi (almeno nella loro intensità) da museo a museo, e l'adozione di una strategia di sicurezza che comprenda anche strumenti specifici per la gestione delle emergenze.

La norma tecnica definisce, innanzitutto, il contenuto del concetto di sicurezza, affermando che "il museo deve garantire la sicurezza ambientale, la sicurezza strutturale, la sicurezza nell'uso, la sicurezza anticrimine e la sicurezza in caso di incendio" [17]. In tutti i casi indicati deve essere garantita la sicurezza degli insediamenti, degli edifici e del loro contenuto, dei frequentatori, degli addetti e dei soccorritori.

I documenti di approfondimento, che definiscono le linee guida a cui ciascun museo deve attenersi per la definizione della propria strategia di sicurezza, dopo aver individuato una griglia di possibili eventi dannosi, indicano le caratteristiche essenziali che le misure di prevenzione devono possedere per raggiungere un grado accettabile di efficacia. Si tratta comunque di indicazioni di massima, che ciascun museo dovrà specificare dopo aver effettuato l'analisi dei rischi. Con questa espressione si intende un procedimento che ha l'obiettivo di fornire una rappresentazione delle probabilità di danno di un insediamento culturale, e di fornire le informazioni necessarie per verificare se le misure scelte soddisfino gli obiettivi di sicurezza.

Una degli aspetti più interessanti e forse più innovativi in materia di sicurezza riguarda le misure organizzative necessarie per la gestione del rischio. Non si tratta semplicemente di individuare sistemi di prevenzione, ma di saper pianificare e gestire le emergenze che non si è saputo o potuto prevenire, per ridurre al minimo le conseguenze dannose (attività di "risk management").

La norma tecnica e i documenti di approfondimento, infine, sottolineano la necessità che le strutture siano conformi agli standard legislativi e normativi in materia di sicurezza, contenuti nelle direttive europee e nelle norme tecniche emanate da organismi comunitari o nazionali.

2.6. Gestione e cura delle collezioni ([vedi Ambito VI](#))

L'ambito dedicato alle attività di gestione e cura delle collezioni costituisce senza dubbio la parte più importante di tutto l'atto di indirizzo. Da tali attività, infatti, dipende la soddisfazione delle esigenze primarie che ciascun museo deve garantire, che consistono nella conservazione e fruizione dei beni culturali.

Per l'esercizio ottimale delle attività di gestione delle collezioni è necessario che ciascuna istituzione museale, indipendentemente dalle proprie dimensioni, approvi "un complesso di atti di indirizzo, di misure e di procedure operative, di forme e modalità di controllo" [18], costantemente aggiornati e definiti nel rispetto della normativa vigente, di criteri tecnico scientifici e di standard predefiniti.

L'espressione "gestione e cura" delle collezioni è utilizzata, nell'atto di indirizzo, come sintesi per riferirsi ad attività numerose e complesse. Per questo l'ambito VI, qui in commento, è suddiviso in cinque sottoambiti relativi a: conservazione e restauro; incremento e inalienabilità; registrazione e documentazione; esposizioni permanenti, temporanee e prestiti; politiche di ricerca e sviluppo. Per ciascuno di questi settori sono stati definiti standard procedurali, che riguardano le procedure minime che ciascun museo deve applicare, e linee guida, che indicano gli obiettivi da perseguire per un miglioramento della qualità della gestione delle collezioni e che hanno carattere di mere raccomandazioni.

2.6.1. Conservazione e restauro

Premessa necessaria perché le operazioni di conservazione e restauro siano eseguite correttamente, è che il museo predisponga, per ciascuna attività, documenti e procedure scritte, costantemente aggiornati.

Inoltre, per evitare che la carenza di informazione possa diminuire la sicurezza delle opere durante le operazioni di movimentazione, immagazzinaggio ed esposizione, la norma tecnica prevede l'opportunità che il museo predisponga "una scheda conservativa contenente informazioni specifiche su materiali costitutivi, procedimento esecutivi e stato di conservazione dei manufatti, periodicamente aggiornata e compilata da restauratori professionisti, specializzati per classi di manufatti; e di una scheda tecnica ambientale compilata da esperti scientifici, contenente informazioni sulle condizioni ambientali rilevate e sulle misure da adottare per il raggiungimento delle condizioni ritenute ottimali per la conservazione" [19].

I parametri e le linee guida per la predisposizione delle schede tecniche, per la definizione delle condizioni ambientali ottimali, per l'individuazione dei contenitori espositivi più appropriati, per gli interventi di conservazione e restauro, ecc., sono specificati, con particolareggiati studi tecnici, nei documenti che accompagnano la norma. Tali parametri non sono tassativi, ma devono servire da riferimento per il curatore della struttura che, di volta in volta, tenendo conto delle specifiche condizioni in cui opera, dovrà individuare la scelta più opportuna.

2.6.2. Incremento e inalienabilità delle collezioni

Nella parte dell'atto di indirizzo dedicata all'incremento delle collezioni sono definiti (nella norma tecnica) e approfonditi (nelle linee guida) due principi fondamentali: il primo riguarda la scelta degli oggetti da acquisire; il secondo attiene alle modalità dell'acquisizione e ai relativi controlli.

Le scelte in materia di acquisizioni devono essere conformi alla politica del museo e devono attenersi agli indirizzi e ai criteri di incremento delle collezioni che il museo stesso deve adottare e rendere pubblici.

L'atto di indirizzo, inoltre, raccomanda un rapporto di collaborazione tra musei in riferimento alla politica di acquisizione, al fine di evitare conflitti di interesse e per definire i settori di specializzazione di ciascuno. A questo proposito si dispone che "i musei devono evitare di acquisire opere che non siano in grado di conservare ed esporre in maniera adeguata o di legittimo interesse di altri musei, senza informarli preventivamente" [20].

Per quanto riguarda le modalità di acquisizione, è necessario che il museo acquisisca un oggetto, con un titolo certo di proprietà, solo dopo averne accertato la provenienza lecita. Le stesse verifiche devono essere condotte nel caso in cui vengano attivati programmi di raccolta sul campo. In tali casi le linee guida prevedono che il museo debba effettuare indagini presso le autorità competenti per accertare che il programma di scavo o di ricerca sia legale e giustificato da un punto di vista scientifico.

In materia di alienabilità delle opere possedute dal museo la norma riafferma che in via generale tutte le alienazioni e le cessioni sono escluse.

Nei casi in cui l'alienazione sia giuridicamente possibile, questa deve avvenire secondo procedure che garantiscano la legittimità e l'opportunità della scelta effettuata. Inoltre, è necessario che il museo conservi la documentazione fotografica dell'oggetto ceduto e i rapporti dettagliati relativi alla scelta di alienazione.

I proventi derivanti dall'alienazione di opere d'arte devono essere necessariamente utilizzati dal museo per incrementare le proprie collezioni.

2.6.3. Registrazione e documentazione

Le attività di registrazione e documentazione delle collezioni museali confluiscono nella catalogazione "intesa come organizzazione sistematizzata delle conoscenze scientifiche e dello status amministrativo relativi ad un bene culturale" [21].

Con il termine catalogazione ci si riferisce ad un procedimento complesso, composto da fasi diverse: acquisizione e registrazione; catalogazione vera e propria; predisposizione della documentazione allegata.

La prima fase, che accompagna l'ingresso di ogni oggetto nel museo, consiste nella registrazione del bene nel registro inventariale ed ha la funzione di favorire il monitoraggio della consistenza del patrimonio museale. In seguito l'oggetto deve essere catalogato attraverso la compilazione di una scheda tecnica, in cui sono contenuti tutti gli elementi distintivi del bene (specificità tipologica, materia, storica, giuridica, conservativa, ecc.), secondo gli standard nazionali Icccd, definiti in collaborazione con le regioni. Tale attività deve essere svolta da personale qualificato, in relazione alla tipologia di beni oggetto della catalogazione.

Infine, il museo deve garantire la produzione e la conservazione della documentazione riguardante ciascun oggetto, conformemente agli standard stabiliti.

La norma tecnica afferma, inoltre, che "è auspicabile la definizione di un sistema informativo unitario per l'acquisizione e la gestione del materiale catalografico che permetta la possibilità di scambiare i dati tra i vari enti territoriali. A tal fine è necessario l'uso di programmi informatici compatibili con il Sistema informativo generale del catalogo secondo quanto espresso nel protocollo d'intesa tra il ministero per i Beni e le Attività Culturali e le regioni" [22].

L'acquisizione di tutte le informazioni relative ai beni del museo, oltre alla piena conoscenza dell'entità e del valore del patrimonio (anche ai fini della sicurezza), dovrebbe garantire una più consapevole programmazione degli interventi conservativi, la possibilità di programmare percorsi didattici e formativi, l'allestimento di eventi espositivi adeguati, ecc.

I documenti allegati alla norma tecnica, infine, definiscono una procedura di verifica del rispetto del programma di catalogazione al fine di accertare il rispetto degli standard richiesti.

2.6.4. Regolamentazione dell'esposizioni e dei prestiti

La parte dell'atto di indirizzo in esame definisce gli obiettivi da perseguire e le procedure da rispettare nella gestione delle esposizioni permanenti e temporanee, dei depositi e dei prestiti (in entrata e in uscita) di opere.

La complessità di tali attività, che giustifica la definizione puntuale di linee guida, è data dalla necessità di contemperare esigenze diverse quali, ad esempio, la sicurezza delle collezioni, la loro fruibilità da parte del pubblico e l'organizzazione del personale.

La definizione di criteri e standard puntuali, quindi, ha la funzione di favorire una programmazione razionale delle esposizioni e dei prestiti in modo da ottenere il livello ottimale di soddisfazione di esigenze spesso contrapposte.

Le esposizioni permanenti, ad esempio, hanno come finalità quella di rendere conoscibile il numero maggiore di oggetti possibile. Oltre a questo, però, l'esposizione deve essere programmata, organizzata e gestita in modo da favorire la crescita culturale del pubblico, da valorizzare gli oggetti, ma anche da garantire la sicurezza delle opere.

E' necessario, perciò, che la scelta delle opere da inserire in una esposizione permanente sia effettuata dopo una valutazione di opportunità e uno studio approfondito della condizione dei singoli oggetti, per evitare che l'esigenza di rendere questi ultimi visibili prevalga ingiustificatamente sulla necessità di mantenerli in condizione di sicurezza.

2.6.5. Politiche di ricerca e studio

In materia di politiche di ricerca e studio l'atto di indirizzo non predispone criteri e standard di comportamento a cui ciascun museo deve attenersi, ma descrive le ragioni che rendono indispensabile l'attivazione di programmi di ricerca.

Nella norma tecnica si afferma che lo sviluppo della ricerca scientifica costituisce una finalità primaria di tutti i musei, a cui dedicare risorse umane e finanziarie. La ricerca, infatti, è il fondamento di tutte le principali attività di qualsiasi istituzione museale, dell'acquisizione di nuove opere, dell'esposizione permanente o temporanea, della conservazione e della documentazione. Per questo l'ambito della ricerca di ciascun museo non deve essere generico, ma determinato dalle collezioni possedute. Ciò non significa, però, che lo studio debba essere limitato alle collezioni, ma che qualsiasi ricerca sia finalizzata ad accrescerne ed approfondirne la conoscenza.

Anche la ricerca, come ogni altra attività dei musei, deve essere condotta nella logica del pubblico servizio, per questo i risultati dei programmi di studio devono essere resi accessibili a tutti coloro che si dimostrino interessati. Per la stessa ragione il museo deve rendere accessibili le proprie strutture per fini di ricerca e studio, consentendo, ove ciò non metta a rischio la sicurezza delle opere, la consultazione diretta degli oggetti e della documentazione in suo possesso.

Infine la norma tecnica prevede che per aumentare la qualità dei programmi di ricerca, ciascun museo deve stabilire rapporti "con gli altri musei, gli istituti di ricerca, le università, enti e fondazioni, esperti e studiosi, avvalendosi delle loro competenze e risorse per conseguire risultati di comune interesse e a fini pubblici" [23].

2.7. Rapporti del museo con il pubblico ([vedi ambito VII](#))

L'ambito qui in commento contiene i criteri e gli standard specifici che ciascun museo deve rispettare nel rapporto diretto con il pubblico per favorire una migliore qualità della fruizione delle collezioni.

Il documento contiene due tipi di norme: quelle obbligatorie, che riguardano i livelli minimi di servizio che ciascun museo deve garantire, e quelle volontarie "che aprono prospettive di incremento e sviluppo del rapporto con il pubblico al di sopra dei livelli di base" [24].

Condizione preliminare a qualsiasi servizio è che il museo sia facilmente raggiungibile ed accessibile a tutti i visitatori. L'eliminazione delle barriere architettoniche, nel rispetto della normativa vigente, pur essendo un obbligo per tutti i musei, può trovare, però, difficoltà di realizzazione in edifici storici di particolare valore, per i quali sarà necessario studiare soluzioni alternative che contemperino nel modo migliore le opposte esigenze di accessibilità e di rispetto della struttura.

I documenti che accompagnano la norma tecnica contengono una serie di prescrizioni in ordine all'orario di apertura, alle modalità di accesso, ai servizi di accoglienza, ai sussidi alla visita, ai servizi accessori, ecc. I criteri che vengono definiti hanno la funzione non solo di rendere comprensibile la visita al museo, ma anche quella di renderla il più possibile piacevole.

Accanto alla definizione delle modalità di gestione dei servizi al pubblico, l'atto di indirizzo si preoccupa di sensibilizzare le istituzioni museali sul tema della promozione e divulgazione delle attività, proponendo

come possibilità (norme volontarie) l'organizzazione di visite a tema, di conferenze e di eventi culturali.

Particolarmente interessante è, infine, la previsione della necessità che ciascun museo verifichi, oltre all'affluenza giornaliera, anche il grado di soddisfazione degli utenti attraverso modalità da stabilire caso per caso (compilazione di questionari, utilizzo di computer ecc.). L'aspetto degno di rilievo non riguarda tanto il contenuto del documento in materia di valutazione dell'offerta e verifica del gradimento del pubblico, ma il fatto in sé che questo argomento sia stato considerato, perché è il segno di un approccio nuovo al servizio, che valorizza, più che in passato, il rapporto con l'utente.

2.8. Rapporti con il territorio ([vedi ambito VIII](#))

La forte integrazione tra museo e territorio di riferimento, tipica della realtà italiana, viene immaginata come caratteristica funzionale all'assunzione di specifiche responsabilità da parte delle istituzioni museali.

Si tratta della possibilità che il museo si impegni a svolgere attività a sostegno, diretto o indiretto, del territorio in cui è collocato, investendo risorse umane e strumentali. E' quindi, con tutta evidenza, una scelta che ciascun museo può effettuare liberamente, senza che vi sia alcun aspetto obbligatorio.

"Spetta comunque 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 dei compiti assegnati con gli enti titolari delle funzioni assunte" [\[25\]](#).

Le attività di cui si tratta sono descritte nei documenti che accompagnano la norma tecnica, ma tale elencazione non ha carattere tassativo, poiché le caratteristiche della funzione che eventualmente il museo decide di assumersi sono stabilite, di volta in volta, sulla base di specifiche convenzioni.

A mero titolo di esempio, quindi, il museo può attivare programmi di studio riguardanti il territorio di appartenenza, può svolgere compiti di inventariazione e catalogazione del patrimonio mobile e immobile situato nell'area di riferimento, di monitoraggio dello stato di conservazione dei beni e può anche gestire direttamente luoghi di interesse culturale.

3. Conclusioni

Non è possibile, in questa sede, formulare un giudizio complessivo sul contenuto dell'atto di indirizzo in commento, poiché per larga parte questo riguarda aspetti tecnico-scientifici della gestione museale che un giurista difficilmente può valutare.

E' possibile, però, esprimere una valutazione positiva sulle scelte di impostazione e di metodo compiute in sede di redazione del documento. La decisione di affrontare il problema della definizione dei criteri tecnico-scientifici e degli standard di gestione museale con una prospettiva più ampia di quella prevista all'art. 150 del d.lg. 112/98, ha reso possibile la redazione di un atto di indirizzo di grande interesse, perché rappresenta il tentativo di potenziare e di rendere esplicita una "cultura della gestione" di cui il sistema dei musei italiani è stato, fino ad oggi, carente.

Il documento, apprezzabile anche per l'ampiezza del contenuto, si pone come punto di riferimento per la gestione di tutti i musei italiani, indipendentemente dalle dimensioni, dalla proprietà e dalla natura giuridica, favorendo il raggiungimento di un livello minimo di qualità del servizio, omogeneo in tutto il territorio.

L'approccio ad ampio raggio, inoltre, ha permesso di introdurre, in un documento che poteva essere esclusivamente un insieme di indicazioni tecniche, un nuovo concetto di museo. L'idea di museo come servizio orientato all'utenza, in cui le attività devono essere coerenti ad una missione prefissata, traspare nell'atto di indirizzo come riferimento ideale a cui tutte le realtà museali italiane devono guardare per la

definizione di ogni singola scelta.

Un'ultima breve osservazione riguarda il metodo utilizzato nel documento in oggetto, che si presenta del tutto coerente con l'impostazione appena accennata. Infatti, la presenza, accanto a regole obbligatorie, di disposizioni flessibili che, in alcuni casi, possono valere come mere raccomandazioni, rende possibile l'applicabilità del medesimo atto di indirizzo ad una realtà tanto varia come quella dei musei italiani.

Note

[1] Per comprendere come si è giunti alla predisposizione del documento analizzato nel presente lavoro si rinvia a [G. Sciuolo, Musei e codecisione delle regole](#).

[2] Per questo si rinvia a [G. Sciuolo, Musei e codecisione delle regole](#).

[3] Status giuridico; assetto finanziario; strutture; personale; sicurezza; gestione delle collezioni; rapporti con il pubblico e relativi servizi; rapporti con il territorio.

[4] Già la l. 22 settembre 1960, n. 1080, *Norme concernenti i musei non statali*, in *G.U. 12 ottobre 1960*, prevedeva che "... l'ente proprietario è tenuto a predisporre ... un progetto di regolamento di organizzazione e di funzionamento degli istituti dipendenti ..." (art. 2). Per quanto riguarda la normativa regionale, si veda, ad esempio, [l'art. 10 della l.r. Emilia Romagna, 24 marzo 2000, n. 18](#).

[5] Atto di indirizzo, [ambito I](#).

[6] L. Solima, *La gestione imprenditoriale dei musei*, Padova, 1998, 54 ss.

[7] E' ovvio che saranno dotati di statuto i musei aventi personalità giuridica, mentre i musei-ufficio, quelli cioè che si presentano come articolazioni di un ente, dovranno essere dotati di regolamento.

[8] D. Jalla, *L'etica delle regole. Quali standard per i musei italiani?*, in *Museo e cultura della qualità*, a cura di M. Negri, M. Sani, Bologna, 2001, 33.

[9] Atto di indirizzo, [ambito II](#).

[10] [Idem](#).

[11] Atto di indirizzo, [ambito III](#).

[12] [Idem](#).

[13] L. Zan, *Risorse umane e organizzazione*, in *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, a cura di L. Zan, Milano, 1999, 428.

[14] L. Zan, *Risorse umane e organizzazione*, cit., 427 ss.

[15] Atto di indirizzo, [ambito IV](#).

[16] [Idem](#).

[17] Atto di indirizzo, [ambito V](#).

[18] Atto di indirizzo, [ambito VI](#).

[19] [Idem](#).

[20] [Idem](#).

[21] [Idem](#).

[22] [Idem](#).

[23] [Idem](#).

[24] Atto di indirizzo, [ambito VII](#).

[25] Atto di indirizzo, [ambito VIII](#).

copyright 2001 by [Società editrice il Mulino](#)

[inizio pagina](#)