



GLI STANDARD DI QUALITÀ IN AMBITO MUSEALE

Settembre 2013

Agenzia

Gli standard di qualità in ambito museale

Settembre 2013

*Il rapporto è stato realizzato da un gruppo di lavoro
dell'Agenzia composto da:*
Giovanni Marasco (curatore del rapporto di studio)
Gabriele Ugolini (supervisione e revisione editoriale)
e con la collaborazione di:
Maurizio Quagliuolo, Segretario Generale di HERITY International

Sommario

Premessa	4
1. Gli standard di qualità museali negli Usa e in Europa	5
2. Gli standard di qualità museali in Italia e nelle sue regioni	12
3. I musei e siti espositivi di Roma Capitale	21
4. Gli standard di qualità museali nel Lazio e a Roma.....	25
5. Indici suddivisi per macrosettori	29
6. Osservazioni e proposte.....	32

Premessa

Il museo, che nasce come luogo di conservazione e salvaguardia, ha nel tempo cambiato la sua funzione rispetto al mondo esterno.

Al giorno d'oggi possiamo ritenere che la definizione dell'ICOM – International Council of Museums, possa essere sostanzialmente valida anche per i siti espositivi, che hanno gli stessi obiettivi dei musei e vi si differenziano solo per la temporaneità delle opere esposte: *“Il museo è un’istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico che compie ricerche sulle testimonianze materiali dell’uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e soprattutto le espone ai fini di studio, di educazione e di diletto”*.

Altrettanto valida è la definizione secondo cui *“Le gallerie d’arte, le pinacoteche ed, in genere, i musei aperti al pubblico sono istituti che realizzano il fine della cultura, per mezzo di un complesso di beni debitamente ordinati e messi a disposizione della generalità del pubblico; a questo fine essi aggiungono quello, non meno importante, della raccolta e della conservazione delle cose di interesse artistico, storico, scientifico ecc., che costituiscono il patrimonio culturale della nazione”*¹.

La partecipazione progressivamente più vivace dell'Italia al dibattito internazionale sul ruolo dei musei, e l'ampia bibliografia specifica prodotta sui temi relativi negli ultimi anni, hanno agevolato il formarsi di una più chiara visione del museo in termini di servizio destinato a un'utenza, ispirando la creazione di strumenti quali le carte dei servizi e le carte dei diritti. Oltretutto la rilevazione dell'ingente indotto economico generato dalla presenza dei beni culturali - tra i quali il museo primeggia - dall'organizzazione di eventi espositivi, da attività editoriali e commerciali collegate, hanno suscitato l'interesse nell'analisi dei loro aspetti gestionali, economici e finanziari.

Il settore museale capitolino rappresenta una risorsa strategica, non solo per il proprio valore e la capacità di generare ricchezza, ma anche per le sue positive ricadute sull'economia del territorio in termini di attivazione di flussi turistici aggiuntivi e, ancor di più, per le sue importanti esternalità positive in termini di identità culturale, di integrazione sociale, di rafforzamento del capitale umano e, più in generale, di costruzione del “capitale culturale”.

Il patrimonio museale e espositivo di Roma Capitale comprende 31 sedi museali, 4 spazi espositivi e oltre 50 siti archeologici, monumentali e del patrimonio. Tra i siti di maggiore interesse, come musei possiamo ricordare i Musei Capitolini, la Centrale Montemartini, i Mercati di Traiano e Museo dei Fori, il Museo dell'Ara Pacis, il MACRO, e il Museo Carlo Bilotti, come spazi espositivi il Palazzo delle Esposizioni e le Scuderie del Quirinale mentre tra i siti archeologici, monumentali e del patrimonio il Circo Massimo, gli acquedotti di epoca Romana, il Teatro di Marcello ed i Cimiteri Monumentali.

Nel 2012 i soli musei e sedi espositive comunali² hanno registrato poco meno di 2,1 milioni di ingressi (in aumento di circa il 3% rispetto all'anno precedente) suddivisi tra poco più di 1,5 milioni del Sistema Musei Civici (-6% sul 2011) e poco meno di 650.000 ingressi di Palazzo delle Esposizioni e Scuderie del Quirinale (+36% sul 2011); a titolo d'esempio, nel 2011, i musei, monumenti e aree archeologiche Statali nel comune di Roma hanno accolto oltre 19 milioni di visitatori, mentre i soli musei e gallerie ne hanno accolti 2,3 milioni. Questa notevole differenza dipende dal numero di visitatori dei grandi attrattori turistici romani: Colosseo (circa 5,4 milioni di biglietti) e Pantheon (circa 6,5 milioni di visitatori stimati).

Lo sviluppo nell'ultimo decennio di una rete di musei e sedi espositive comunali, fa emergere la necessità di stabilire linee guida almeno per un orientamento di base e standard di qualità museali, entrambi finalizzati, obbligatoriamente o quanto meno in via orientativa, ad una definizione minima di compiti e fini sia della singola struttura sia dell'intero sistema. Questo per sostenere a lungo termine il processo di sviluppo di collezioni e musei ed inoltre per soddisfare le esigenze di controllo qualità e di offrire indicazioni di policy chiare ed univoche.

Standard è un termine inglese, che deriva dall'antico francese estendart (a sua volta di origine germanica). Indicava in origine “un vistoso oggetto (un drappo) posto alla cima di un'alabarda e usato per segnalare un luogo di raduno, soprattutto in battaglia, o per servire da emblema”. Pur mantenendo il senso di “insegna, vessillo, stendardo”, è internazionalmente usato per designare “un'unità di misura di quantità, peso, estensione, valore o di qualità

¹ T. Alibrandi, P. Ferri, *I beni culturali e ambientali*, Milano, 1985.

² I visitatori totali del SMC nel 2012 sono stati 1.531.681, quelli del Palazzo delle Esposizioni 264.901 e quelli delle Scuderie del Quirinale 382.233.

prescelta da un'autorità, dalla consuetudine o per unanime consenso come modello o esempio". Vale quindi anche nel senso di "campione, criterio, norma, principio, regola, parametro, grado, livello" e infine - in forma aggettivale - di "conforme alle norme, comune".

Il termine standard è entrato da tempo a far parte del lessico museale sia attraverso la pratica dell'*accreditation* (in atto negli USA dagli inizi degli anni settanta) che prevede da parte dei musei il possesso di un certo numero di condizioni di eccellenza per l'accREDITAMENTO da parte dell'AAM (American Association of Museums) sia successivamente grazie al Registration Scheme for Museums and Galleries adottato in Gran Bretagna nel 1988, il quale, pur rifacendosi all'esperienza statunitense, se ne differenzia in quanto cala la necessità del rispetto di una serie di regole nella realtà del territorio inglese, adattando gli standard e fissando obiettivi di qualità crescente con l'obiettivo dell'accompagnamento alla crescita dei livelli della qualità.

L'interesse per gli standard museali in Europa è però soprattutto riconducibile al *Codice etico dell'ICOM per i Musei*, adottato nel 1986 (e modificato prima nel 2001 e poi nel 2004), che stabilisce un sistema di regole, a un tempo condizioni e requisiti, diritti e doveri, posti a tutela del museo stesso nei confronti di tutti i soggetti responsabili e/o interessati.

Nonostante si parlasse di tutela e valorizzazione dei beni culturali già negli artt. 9 e 117 della Costituzione, in Italia si è dovuto attendere l'emanazione dell'art. 150 c. 6 del D.Lgs. 112/1998 (che ha poi dato luogo all'emanazione del DM 10 maggio 2001 "Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei") perché la materia degli standard di qualità museali fosse posta all'ordine del giorno.

Con la successiva riforma del Titolo V della Costituzione dell'ottobre 2001, la valorizzazione dei beni

culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali, è divenuta materia di legislazione concorrente tra Stato e Regioni.

Anche a seguito dell'abrogazione dell'art. 150 del D.Lgs. 112/1998 da parte della L. 42/2004 "Codice dei beni culturali e del paesaggio" (di seguito, CBC), le Regioni che hanno definito i requisiti sia di accREDITAMENTO ai sistemi museali regionali sia di accesso ai bandi per l'erogazione di finanziamenti, si sono comunque fortemente ispirate al citato atto di indirizzo.

Il presente studio vuole essere uno strumento per l'amministrazione capitolina per meglio valutare, grazie all'individuazione di appositi standard museali, sia la qualità dei servizi erogati dai gestori dei musei e sedi espositive di Roma Capitale in termini di equità, efficienza e efficacia, sia relativamente agli obiettivi di policy fissati dagli organi politici sia, infine, nel rendere più agile un benchmarking nazionale e internazionale con servizi equivalenti.

Il documento si articola inizialmente attraverso una rassegna dello sviluppo degli standard museali nel mondo, seguito da alcuni esempi di legislazione nazionale e regionale in Italia; viene poi affrontato il tema locale, con la descrizione dell'offerta di musei e sedi espositive a Roma, seguita dall'analisi delle norme e della situazione contrattuale con gli attuali organismi gestori.

Tenuto conto di quanto emerso, il lavoro viene completato da una ipotesi di possibili indicatori di qualità applicabili al settore museale, suddivisi per macrosettore, per poi chiudere con alcune osservazioni e proposte finali.

1. Gli standard di qualità museali negli Usa e in Europa

All'estero il sistema dell'accREDITAMENTO, e dunque del rispetto di una serie di standard museali, è molto più diffuso; in alcuni casi già da oltre 40 anni come negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, in altri da alcuni decenni, come in molti paesi europei.

Di seguito sono delineate le principali caratteristiche di alcuni dei sistemi di accREDITAMENTO applica-

ti negli USA¹ e in Europa² al fine di poter trarre, dall'analisi e dal confronto, spunti di riflessione e

¹ D. Jalla, Standard di qualità e di risorse per i musei, *Nuova Museologia*, 1999, pp. 18-22. www.aam-us.org; www.icom.org.

² M. Belvedere, *Standard di qualità nei musei. Un confronto a livello europeo*, Tesi di laurea, 2008. www.artscouncil.org.uk; www.genecat.cat; www.museumbund.de/en; www.imc-ip.pt/;

strumenti per un futuro miglioramento delle regole attualmente in funzione nel nostro Paese, applicate a livello regionale.

L'ACCREDITATION NEGLI USA

L'accreditation dell'AAM è un programma di certificazione di qualità che "esprime e riconosce l'eccellenza all'interno della comunità museale, rispetto al governo e alle agenzie esterne e nei confronti del pubblico americano. Sviluppato e gestito dagli operatori professionali dei musei, il programma riflette, rinforza e promuove le pratiche migliori nei musei e la più stretta rispondenza alla funzione di pubblico servizio museale". Dal 1971 a oggi sono stati accreditati circa 750 musei di ogni genere e dimensione (sui circa 8.200 musei e 15.000 siti esistenti negli Usa).

L'accreditation certifica che "l'istituzione opera a tutti i livelli secondo i più elevati e attuali standard e pratiche professionali e adempie ai suoi doveri nei confronti del pubblico così come è previsto dalla sua missione. Questa accresciuta credibilità pubblica attrae volontari, visitatori, contributi, prestiti e mostre itineranti. Internamente il processo (che porta all'accreditation) costruisce un gruppo di lavoro con un più chiaro senso delle finalità del museo e con una maggior comprensione dei suoi punti di forza, dei suoi obiettivi, delle priorità e della missione stessa". L'accreditation è infatti qualificata come un processo "rigoroso e stimolante e anche assai gratificante" che richiede un significativo impegno di energie e di tempo da parte di tutto lo staff del museo. Il primo passo consiste in un autoesame che dura un intero anno, seguito da un'approvazione provvisoria e da un severo esame compiuto in loco da parte di una speciale commissione, per giungere infine all'accreditamento, che giunge due-tre anni dopo l'inizio del processo.

La partecipazione al processo è subordinata al possesso di alcuni requisiti che impongono al museo di dimostrare:

- di essere un'istituzione senza fini di lucro (o di far parte di un'organizzazione non profit o di un ente pubblico);
- di avere una natura fondamentalmente educativa;
- di avere un missione formalmente definita;
- di essere dotata di una figura professionale a tempo pieno e stipendiata che abbia competenza ed esperienza museale, con una delega di autorità e risorse finanziarie sufficienti a garantire un'effettiva operatività del museo di presen-

tare con regolarità programmi di attività e di mostre che utilizzino e interpretino oggetti per il pubblico seguendo standard accettati;

- di possedere un definito e appropriato programma di documentazione, cura e utilizzo delle collezioni e/o degli oggetti;
- di avere un definito e adeguato programma di mantenimento e presentazione degli oggetti esposti;
- di essere stato aperto al pubblico da almeno due anni e di garantire un'apertura annua pari almeno a 1.000 ore);
- di avere un adeguato budget annuale per le attività correnti (di almeno \$ 25.000)
- di aver acquisito l'80% della collezione;
- di poter dimostrare le caratteristiche di un museo accreditabile, relative alla missione, alle forme di governo, alla gestione delle collezioni, alla loro interpretazione e presentazione, agli aspetti finanziari e amministrativi, rispondendo a un articolato questionario che investe le principali aree.

Nel caso dell'AAM dunque, il possesso di requisiti minimi costituisce una condizione necessaria, ma non sufficiente per ottenere l'accreditation, orientata piuttosto a certificare un elevato livello di condizioni e prestazioni museali. La formula è rivolta all'insieme delle istituzioni museali ed è diretta a promuoverne la qualità, ma in questo modo porta a selezionare al suo interno un gruppo di eccellenza. In più di venticinque anni ha infatti condotto all'accreditamento di meno del 10% dell'insieme dei musei statunitensi.

IL CODICE DELL'ICOM

Il codice dell'ICOM si propone di stabilire un insieme di punti fermi - degli standard - attraverso cui contribuire non solo a una piena applicazione della definizione di museo, ma anche alla diffusione di una comune cultura di gestione, di un'etica professionale e istituzionale che, oltre le differenze nazionali e locali, siano ovunque di guida nella creazione e nella conduzione di un museo. Il codice può costituire per questo un riferimento essenziale non solo per individuare le aree di applicazione degli standard, ma anche per fondare la loro definizione su un sistema di negoziazioni che coinvolga tutti i livelli e i soggetti interessati a livello nazionale, regionale e locale³.

Il codice si presenta come una serie di principi seguiti da linee guida sulle pratiche professionali da applicare. In alcuni paesi tali standard minimi sono definiti per legge o con atto governativo; in altri le

www.culturecommunication.gouv.fr/En-pratique/Protections-labels-et-appellations/L-appellation-Musee-de-France.

³ www.icom.org; www.icom-italia.org.

direttive e la valutazione degli standard minimi sono date in forma di accreditamento o di certificazione, oppure attraverso un sistema di valutazione equivalente. Di seguito una breve enunciazione dei principi stessi: i musei

- assicurano la conservazione, l'interpretazione e la valorizzazione del patrimonio naturale e culturale dell'umanità;
- custodiscono le loro collezioni a beneficio della società e del suo sviluppo;
- custodiscono testimonianze primarie per creare e sviluppare la conoscenza;
- contribuiscono alla valorizzazione, alla conoscenza e alla gestione del patrimonio naturale e culturale;
- operano in stretta collaborazione con le comunità da cui provengono le collezioni e con le comunità di riferimento;
- operano nella legalità;
- operano in modo professionale;

Le risorse presenti nei musei devono infine fornire opportunità ad altri istituti e servizi pubblici.

Oltre agli "standard minimi" appena enunciati, sono stati individuati anche gli ambiti a cui riferirsi: status giuridico (atto costitutivo; statuto; regolamento; ovvero documenti equivalenti), finanze, strutture, personale, sicurezza, gestione delle collezioni, rapporti con il pubblico e relativi servizi (e, nel loro ambito, servizi e attività educative, mostre ed altre attività speciali), rapporti con il territorio e le modalità generali per una loro definizione.

IL REGISTRATION SCHEME IN GRAN BRETAGNA

Il Registration Scheme for Museums and Galleries⁴ è stato adottato dalla Museums & Galleries Commission (di seguito, MGC) nel 1988, dopo il fallimento, negli anni settanta, di un progetto di accreditation, che aveva proposto standard troppo elevati per essere conseguiti dalla maggior parte dei musei.

Il carattere non elitario del Registration Scheme britannico è evidenziato dall'alto numero di musei aderenti - 1780 su 2500 - nonostante la registrazione non sia affatto obbligatoria.

Le linee guida dello schema propongono 13 condizioni base che un museo deve soddisfare per poter essere "registrato":

- rispondere alla definizione di museo;
- avere un accettabile fondamento giuridico;
- avere uno "statuto" che descriva i propositi del museo e una lista dei suoi obiettivi chiave;

- avere uno staff adeguato alle responsabilità del museo. In mancanza di un curatore professionista in organico, il museo può designare un curatore consulente, qualificato professionalmente che fornisca pareri agli organi di governo del museo;
- avere una linea di acquisizioni e di cessione delle collezioni;
- avere un piano realistico per eliminare gli arretrati nella documentazione;
- avere accettabili soluzioni per la prevenzione, conservazione e sicurezza delle collezioni;
- avere un adeguato orario di apertura;
- avere appropriate disposizioni per l'esposizione, la ricerca e l'educazione;
- avere appropriati servizi per i visitatori, come servizi igienici e di ristoro;
- avere una solida base finanziaria;
- avere soddisfacenti accordi legali per l'occupazione dell'immobile;
- conferma che non viene compiuto nulla di illegale in alcun modo.

Il Registration si propone di incoraggiare i musei a raggiungere gli standard minimi stabiliti in tutte le aree di attività, di accrescere la fiducia nei musei sia come detentori del patrimonio storico sia come gestori di risorse pubbliche e infine di far condividere comuni basi etiche fra tutti i musei.

La procedura per ottenere il riconoscimento tramite registrazione prevede una serie di passaggi che coinvolgono tanto commissioni a livello regionale composte da conservatori museali provenienti da tutte le aree della Gran Bretagna quanto il controllo finale della MGC; infatti, anche se il sistema di accreditamento è il medesimo su tutto il territorio nazionale, lo stesso viene poi amministrato da soggetti diversi a livello locale.

All'inizio del nuovo millennio, con l'obiettivo di migliorare ulteriormente i parametri del 1988, il sistema è entrato in una fase di revisione che è scaturita nell'emanazione, nel 2004, del nuovo e rinominato Accreditation Scheme⁵, le cui novità più importanti, rispetto al Registration Scheme, sono:

- la richiesta di una maggiore attenzione ai visitatori, grazie allo sviluppo di strumenti adeguati per migliorare la qualità dell'apprendimento da parte di una molteplicità di persone;
- la richiesta di una maggiore cura dei locali e delle zone di sosta, di una segnaletica chiara e comprensibile sia interna che esterna, di una

⁴ online.ibc.regione.emilia-romagna.it/libri/pdf/museo_cultura/gee.pdf.

⁵ www.artscouncil.org.uk/what-we-do/supporting-museums/accreditation-scheme/.

più ampia diffusione delle informazioni riguardanti gli orari di apertura e di chiusura;

- la richiesta di una più efficace programmazione per il recupero degli arretrati nella catalogazione e per un miglioramento qualitativo della stessa;
- la richiesta di una più significativa valorizzazione delle risorse umane, grazie a più dure procedure di reclutamento e piani di formazione continua per favorire la crescita professionale.

Il meccanismo dell'accreditamento rimane uguale sia nel Registration Scheme sia nel nuovo Accreditation Scheme: l'autovalutazione. Dopo la compilazione dei documenti, il museo ha la possibilità di richiedere un momento di consulenza e di poter avere una prima valutazione da parte della Regional Agency. Per i musei nazionali invece, la valutazione proviene da un altro importante ente inglese, il Museums, Libraries and Archives Council. L'adesione finale agli standard è invece valutata per tutti i musei del Regno da una organizzazione terza, l'Accreditation Committee, formato da professionisti del settore.

Per quanto riguarda la tempistica da seguire nelle diverse fasi dell'accreditamento, il sistema inglese prevede innanzitutto la possibilità di ottenere, da parte dei musei che non possono garantire, in un primo momento, tutti gli standard imposti dello Scheme, un "accreditamento a tempo determinato" di un anno al fine di riuscire a predisporre i requisiti mancanti. È inoltre previsto che ogni museo accreditato, annualmente, si "fotografi" aggiornando i database con le eventuali novità introdotte di anno in anno, per poi sottoporsi, sempre e comunque a titolo volontario, all'autovalutazione prevista dallo Scheme ogni cinque anni.

L'ACCREDITAMENTO NELLE COMUNITÀ AUTONOME SPAGNOLE

In Spagna, come in Italia, la valorizzazione dei sistemi museali attraverso l'applicazione degli standard minimi di qualità è delegata alle strutture amministrative di livello locale; è materia, quindi, delle Comunità autonome.

Il sistema dell'accreditamento è stato inserito già da parecchi anni nelle diverse legislazioni specifiche, e differisce da luogo a luogo. Descriviamo qui i requisiti minimi richiesti dalla Comunità autonoma della Catalogna.

Il sistema di accreditamento dei musei della Catalogna, può essere considerato un valido esempio

del sistema di accreditamento delle regioni spagnole⁶.

Le disposizioni relative all'istituzione del Registro dei musei della Catalogna contengono le procedure da seguire per ottenere il riconoscimento e i relativi vantaggi (sia economici, sia tecnici) che l'adesione al sistema di accreditamento comporta ai musei che riescono ad ottenerlo.

I requisiti minimi previsti dal Registro sono:

- l'istituzione deve aderire alla definizione di museo contenuta nella legge stessa: *"Sono musei le istituzioni permanenti, senza finalità di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperte al pubblico, che riuniscono un insieme di beni culturali mobili e immobili, li conservano, li documentano, li esibiscono e ne diffondono la conoscenza per la ricerca, l'insegnamento e il godimento intellettuale ed estetico e costituiscono un luogo per la partecipazione culturale, ludica e scientifica per i cittadini. E inoltre i musei devono disporre di strutture e di personale per svolgere il servizio sociale che queste istituzioni devono prestare"*⁷;
- il museo deve garantire la protezione e la sicurezza dei beni e degli utenti (vengono definiti anche i numeri minimi degli addetti necessari per entrambe le funzioni);
- il museo deve garantire degli orari di accesso adeguati e gli edifici devono essere accessibili ed utilizzabili dai disabili;
- il museo deve dare delle garanzie adeguate riguardo alla segnaletica interna ed esterna, agli strumenti di informazione sugli oggetti esposti, sulla qualità delle riproduzioni e pubblicazioni, quindi deve garantire adeguate aree di accoglienza, di esposizione e di ricerca;
- il museo ha l'obbligo di inventariare e documentare la collezione in maniera molto dettagliata e puntuale;
- sia il direttore del museo, sia il resto dello staff, deve rispondere a requisiti professionali elevati.

L'accreditamento parte da una richiesta del titolare del museo che deve quindi autovalutare la propria struttura, al fine di poterla proporre al Registro dei musei della Catalogna, fornendo tutti i dati necessari. Successivamente è previsto che il Dipartimento della Cultura effettui una visita ispettiva,

⁶ www.beniculturali.it/mibac/export/UfficioStudi/sito-UfficioStudi/Contenuti/Ricerche-e-studi/Economia-e-cultura/Standard-di-qualita/visualizza_asset.html_1062862642.html

⁷ Leggi Regionali della Comunità autonoma della Catalogna (L. 17/1990, L. 35/1992, L. 232/2001).

stendendo una relazione tecnica. L'iscrizione ufficiale al Registro viene poi effettuata per mezzo di una risoluzione del Consigliere per la Cultura e viene pubblicata sul Diario Official de la Generalitat de Catalunya. Il Consigliere per la Cultura ha anche il compito di classificare i musei accreditati tra categorie di appartenenza: musei nazionali; musei di interesse nazionale; musei provinciali o locali; musei monografici; altri musei.

LANDER E REQUISITI SOVRAREGIONALI IN GERMANIA

In Germania sino a pochi anni fa, non esisteva una normativa sui musei a livello di Stato centrale. Infatti, i sedici Länder in cui il territorio è diviso dettano proprie regole in campo culturale, come nella maggior parte delle materie.

Tuttavia, negli ultimi anni si è aperto un dibattito sulla necessità che lo Stato centrale faccia sentire maggiormente la sua voce in materia di musei e di cultura⁸. A questo scopo, dal 1998, esiste a Berlino un Ministero della Cultura con competenze soprattutto legate al rapporto con l'estero, alla distribuzione delle risorse finanziarie e agli interventi di natura fiscale.

In ciascun Länd comunque i musei dipendono da strutture amministrative interne, per alcuni dai locali ministeri della cultura, per altri da un ufficio centrale, e per altri ancora dall'associazione dei Musei (Museumsverband), presente in tutti i sedici Länder e di grande prestigio.

Per quanto riguarda gli standard di accreditamento dei musei, fino al 2004 non è esistita in Germania una regolamentazione comune. Esistevano però già dei parametri imprescindibili cui ogni museo doveva sottoporsi per poter ricevere gli adeguati finanziamenti. Nello stesso anno si è deciso però di affrontare il tema degli standard minimi di qualità per l'accredimento dei musei da un punto di vista più ampio e centralizzato, in modo da poter creare dei parametri e dei requisiti a cui attenersi che fossero sovra regionali e quindi adattabili alle realtà presenti in tutti i Länder.

A questo scopo si è costituito un gruppo di lavoro coordinato da Icom-Germania e dall'Associazione dei Musei tedeschi che ha portato, alla fine del 2005, alla promulgazione di un documento ufficiale (paragonabile all'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei italiano nel 2001) che ha individuato otto ambiti principali all'interno dei quali andranno stabiliti, nei diversi Länder, i requisiti per l'accredimento dei musei.

Gli ambiti e i sottoambiti presenti nel documento del 2005 sono riassumibili in:

- status giuridico e finanziario: il museo deve garantire, attraverso l'amministrazione responsabile, un finanziamento che renda possibile le attività alla base della vita del museo, ad esempio l'inventariazione continuativa ed esaustiva delle collezioni, la loro cura e conservazione adeguata, la cura dell'edificio, gli orari d'apertura;
- missione e piano museale: lo scopo e valori che il museo vuole raggiungere e descrizione della sua collocazione nell'ambito sociale di appartenenza. Entrambi i parametri devono essere frutto di un lavoro comune di tutti i soggetti che hanno il museo come punto di riferimento, dallo staff scientifico e tecnico, alle associazioni, poiché sia frutto del consenso il più ampio possibile;
- gestione: corporate identity e corporate design, aspetti relativi al funzionamento, personale adeguato per ogni mansione, aspetti economici, programmazione economica e preventiva delle risorse e monitoraggio successivo del loro impiego, programmazione e impiego del personale, marketing e attività rivolte al pubblico;
- personale qualificato: gestione del museo, gestione delle collezioni, conservazione, ricerca e documentazione, esposizione e comunicazione;
- gestione delle collezioni: scopi e obiettivi delle collezioni, categorie dei beni e loro caratteristiche, prospettive ulteriori di sviluppo;
- conservazione: conservazione preventiva, tutela e preparazione, restauro;
- ricerca e documentazione: la ricerca principale deve contribuire all'incremento delle conoscenze attraverso l'analisi scientifica diretta delle fonti custodite nel museo, la ricerca comparata deve contribuire all'incremento delle conoscenze su singoli argomenti o fatti che, fondandosi su una ricerca principale già esistente, può costituire, ad esempio, la base per il progetto di una nuova esposizione;
- esposizione e comunicazione: rassegna rappresentativa di opere in esposizione permanente, con allestimento gradevole e consequenziale, esposizioni temporanee su elementi che caratterizzano la collezione, grazie anche a prestiti e collaborazioni, ed esposizione dei risultati delle ricerche che vengono eseguite sul patrimonio del museo, nei prestiti deve valere il principio della reciprocità, i contenuti del museo e delle esposizioni devono essere approfonditi da pubblicazioni, offerta didattica adeguata.

Sulla base di questi principi alcuni Länder tedeschi stanno tentando di "trasformare" questi parametri

⁸ A. Maresca Campagna, M. Sani, *Musei di qualità. Sistemi di accreditamento dei musei d'Europa*, Gangemi, 2008.

in requisiti pratici da richiedere ai musei locali per ottenere l'accreditamento.

SOVVENZIONI E ACCREDITAMENTO IN PORTOGALLO

I musei portoghesi sono gestiti da più enti amministrativi: dallo Stato e dalle Università, dalle autorità territoriali ed enti locali e, per una buona fetta, da privati (associazioni, chiesa, fondazioni e altro). La maggior parte di questi musei hanno la caratteristica comune di essere "giovani", cioè creati dopo la "Rivoluzione dei Garofani" del 1974.

La Repubblica del Portogallo ha tra i suoi principi costituzionali (1989) quello di proteggere e valorizzare il patrimonio culturale del popolo portoghese, promuovere la democratizzazione della cultura, incentivando l'accesso di tutti i cittadini alla fruizione e alla creazione culturale.

Il Ministério da Cultura (creato nel 1996 e poi riorganizzato nel 2006) ha competenze specifiche in materia di musei e controlla cinque uffici periferici nel territorio e vigila su quattro organismi dotati di autonomia scientifica, amministrativa e finanziaria, di cui il più importante è l'Instituto dos Museus e da Conservação (IMC), nato nel 2007. Questo istituto offre supporto tecnico agli uffici periferici del ministero e in pratica si occupa sia di tutela, catalogazione, restauro, sia di politiche di salvaguardia, conservazione e divulgazione dei beni mobili e immateriali, dei procedimenti per la circolazione delle opere e di praticare il diritto di prelazione e di esproprio.

Nel 2004 si è voluto riconoscere sul piano giuridico tramite una legge-quadro la costruzione di una rete portoghese dei musei (Rede Portuguesa de Museus) e la definizione di principi e tecniche condivise riguardo questa materia. L'obiettivo ultimo della rete era quello di migliorare la qualità dei musei e ampliarne la fruizione, regolamentandone l'organizzazione e descrivendone le procedure per l'accreditamento. Nella prima parte vengono definiti i principi fondamentali, le funzioni del museo (studio, ricerca, conservazione, sicurezza, interpretazione ed esposizione, educazione) e il ruolo delle risorse umane, di quelle finanziarie, delle strutture, dell'organizzazione e dell'accesso al pubblico, regime del patrimonio mobile interno al museo e delle condizioni indispensabili per la creazione di nuovi musei (atto costitutivo e programma museologico).

L'accreditamento ha base volontaria, ma è indispensabile per accedere ai finanziamenti statali e per avere il supporto dell'IMC. Secondo la nuova procedura di accreditamento (applicata dal 2007) è necessario presentare all'IMC una candidatura nella quale il museo deve garantire l'assolvimento di

tutte le funzioni museologiche, deve provare l'esistenza delle risorse umane, finanziarie e strutturali indispensabili, deve garantire il pubblico accesso oltre che consegnare i seguenti documenti (il che corrisponde alla richiesta del possesso di requisiti minimi): atto costitutivo, inventario, norme e procedure di conservazione preventiva adottate dai musei e monitoraggio delle condizioni di conservazione, relazione sul personale impiegato, bilancio annuale o estratto del bilancio dell'ente, pianta dell'edificio e destinazione degli spazi, piano annuale delle attività e relazione sulle attività dell'anno precedente, inquadramento dell'organico e regolamento interno al museo.

La domanda deve essere firmata dall'ente di governo del museo e dal suo direttore. I musei che dipendono dal ministero entrano direttamente a far parte della rete, invece per gli altri si apre la procedura di valutazione da parte dell'ICM. Se la valutazione è positiva l'accreditamento viene poi sottoposto al parere del Conselho Nacional de Cultura (sezione musei), infine, la decisione finale viene proclamata dal ministro e pubblicata sul Diario da Republica.

Nel caso l'accreditamento non fosse stato raggiunto, l'IMC lascia due anni al museo per adeguarsi ai requisiti richiesti considerandolo intanto "in fase di accreditamento".

IL MARCHIO MUSEI DI FRANCIA

Il sistema francese di accreditamento agli standard di qualità per i musei è di carattere centralizzato e regolato dalla legge 4 gennaio 2002, n.5, poi confluita nel libro IV del Codice del patrimonio (approvato con Ordinanza 20 febbraio 2004). I musei francesi sono in parte gestiti a livello centrale e in parte da enti territoriali (dipartimenti e comuni). Esistono ovviamente anche delle istituzioni di carattere privato legate ad associazioni o fondazioni.

Lo Stato centrale è comunque molto presente anche a livello locale, grazie alle Direzioni regionali del Ministero (Drac), che partecipano all'amministrazione e all'erogazione dei finanziamenti sul territorio e alle attività dei musei, come ad esempio la formazione, la creazione e la diffusione della cultura, in collaborazione con la Delegation aux arts plastiques del Ministero della Cultura.

A partire dagli anni Ottanta il legislatore ha aumentato sempre di più, in materia di politica culturale, il decentramento amministrativo e gestionale a livello locale fino ad arrivare alla legge del 2002, in cui vengono precisati "i termini e le modalità di intervento del Ministero della Cultura e dell'Alto Consiglio dei Musei in merito alla gestione dei Musei di Francia, sottolineandone la funzione di indirizzo, di

*consiglio, di supporto tecnico soprattutto in ambiti quali gli acquisti, il restauro, la qualificazione del personale, ma lasciando un'ampia autonomia di decisione ai livelli territoriali*⁹.

La legge del 2002 ha il merito inoltre di aver creato il marchio dei "Musei di Francia", finalizzato a rendere omogeneo lo statuto dei musei con un gruppo minimo di regole comuni da seguire per poter garantire la funzionalità di base di ognuno di essi. Per ottenere il marchio i musei francesi devono adempiere al loro principale ruolo di "servizio pubblico" (o, se privati, di "pubblica utilità"), garantendo la propria adesione ai parametri legati alle proprie missioni: conservare, restaurare, studiare ed arricchire le collezioni, renderle accessibili e fruibili da un pubblico più ampio possibile, progettare e realizzare attività didattiche ed educative che portino ad una diffusione della cultura uguale per tutti, contribuire al progresso della conoscenza e dalla ricerca e alla loro massima divulgazione. Il marchio dei "Musei di Francia" assicura inoltre, per legge, l'imprescrittibilità e l'impignorabilità dei beni appartenenti ai musei che lo ottengono (anche per quelli di carattere privato) aumentando la forza della tutela sul patrimonio artistico nazionale.

Il rispetto dei requisiti richiesti prevede dei benefici tangibili per le istituzioni: sostegno all'incremento delle collezioni (grazie allo strumento della prelazione e alla possibilità di usufruire di benefici fiscali da parte di quelle imprese che acquistano opere destinate ai musei), prestiti agevolati dei beni, maggiori possibilità di collaborazioni tra istituzioni museali e l'opportunità di avvalersi della consulenza ed assistenza tecnica della Direzione generale dei musei e di altri enti pubblici nello svolgimento delle proprie attività.

Il meccanismo di riconoscimento, ad esclusione dei musei statali e di quelli "classificati" (cioè già riconosciuti dall'Alto Consiglio dei Musei di Francia), si attiva su base volontaria, grazie ad una richiesta al Ministero della Cultura. La possibilità di respingimento viene sottoposta al parere dell'Alto Consiglio dei musei e l'eventuale entrata a far parte dei "Musei di Francia" è revocabile.

Più nel dettaglio, nei decreti attuativi seguiti al testo iniziale della legge del 2002 gli obblighi prescritti ai musei che vogliono ottenere il marchio sono sostanzialmente:

- tenuta e aggiornamento dell'inventario;

- creazione di un servizio per l'accoglienza del pubblico, la diffusione della conoscenza, l'animazione e la mediazione culturale;
- individuazione e formazione dei responsabili di alcune funzioni essenziali (attività scientifiche, accoglienza del pubblico, restauro, ecc.);
- individuazione del percorso da seguire in merito a proposte di acquisto e di restauro (per i musei non statali);

Lo Stato vigila sul mantenimento dei requisiti e può sollecitare delle visite ispettive per verifiche.

Per quanto riguarda la formazione e la presenza di personale adeguato nei musei, in Francia esistono da diversi decenni delle strutture statali di grande valore che hanno il compito di selezionare e formare le professionalità nel campo della cultura. La più importante e nota è sicuramente l'Ecole nationale du patrimoine, ente pubblico gestito dal Ministero della Cultura, ora confluito nell'Istitut National du patrimoine.

Le professionalità previste all'interno dei musei, in tutte le aree, sono inquadrare a livello di "corpi" statali e reclutate, dopo l'adeguata formazione, tramite concorsi pubblici.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ MUSEALE DI HERITY: UN APPROCCIO INTERNAZIONALE E INDIPENDENTE

Dal 1994, su iniziativa del DRI, Ente Interregionale di programmazione culturale e turistica italiano fondato nel 1981, è stato varato un programma internazionale per il riconoscimento della qualità della gestione dei Beni Culturali, che nel 1997 ha assunto la denominazione di HERITY (dall'unione delle due parole *Heritage* e *Quality*).

Il programma, sviluppato da un Forum internazionale al quale hanno partecipato rappresentanti di 35 Paesi, nel 2002 ha portato alla formalizzazione dell'omonimo Organismo Internazionale, il quale ha individuato strumenti di valutazione a sostegno del miglioramento costante della qualità dei processi di salvaguardia, conservazione e utilizzazione del Patrimonio Culturale mediante un sistema proprietario denominato HGES (HERITY Global Evaluation System).

L'HGES persegue lo scopo di individuare il punto di equilibrio tra compatibilità e sostenibilità dei processi di innovazione culturale, che da un lato devono basarsi su interventi rispettosi del contesto in cui si inseriscono, dall'altro devono tendere all'autonomia anche economica, possibile in particolar modo nel settore turistico e ricreativo. Le due cose sono inversamente proporzionali: come si vedrà più avanti, prevedere -o non prevedere- in un con-

⁹ A. Maresca Campagna, M. Sani, *Musei di qualità. Sistemi di accreditamento dei musei d'Europa*, Gangemi, 2008.

tratto di servizio la valutazione da un lato del numero di eventi aziendali e dei relativi introiti, e, dall'altro, l'onerosità e la frequenza di pulizia e dell'attività di conservazione del luogo ospitante, significa fare delle scelte di politica culturale molto precise, ma diversamente orientate.

HERITY opera su un piano internazionale sulla base della dichiarazione del 1998, che approva i principi di HERITY e ne pone la sede in Italia, e della risoluzione del 2001, che ne approva i criteri di valutazione. Per l'Italia, hanno recepito tali atti e sottoscritto accordi conseguenti, fra gli altri, i Ministeri per gli Affari Esteri, per l'Ambiente e per i Beni e le Attività Culturali, degli Interni e l'Agenzia del Demanio.

Il 28 settembre 2004 è stata siglata, altresì, un'intesa con il World Heritage Center dell'UNESCO, affinché l'applicazione del sistema HERITY nei siti del Patrimonio Mondiale, a partire dall'Italia, potesse contribuire alla misurazione delle *performances* e stimolare un miglioramento continuo dei meccanismi di gestione, garantendone il rispetto di livelli minimi.

Il sistema HGES misura su una scala da 1 a 5 i risultati raggiunti nelle quattro aree del Valore (e della valorizzazione), della Conservazione, della Comunicazione e dei Servizi di un luogo di visita aperto al pubblico, analizzando 186 parametri. Il processo di valutazione dura da tre mesi ad un anno per ogni luogo e le certificazioni ottenute sono rinnovabili.

La certificazione HERITY:

- si applica ai musei, alle biblioteche, ai siti archeologici, ai monumenti ed agli archivi;
- è indipendente dal contenuto o tema, dalla localizzazione e dalla proprietà del luogo;
- viene aggiornata ogni tre anni.

Le specificità della certificazione HERITY sono la sua indipendenza e credibilità, grazie al coinvolgimento fattivo e concreto delle diverse parti in cau-

sa, che ne decretano -ognuna per la sua parte- il risultato; la confrontabilità a livello mondiale fra luoghi differenti e a scala diversa, divenendo un potente strumento di monitoraggio diacronico per i *decision makers* e per i gestori. La certificazione HERITY è quindi complementare ai sistemi di classificazione nazionali e locali.

Ma soprattutto HERITY, che ha recentemente potenziato gli accordi con gli operatori dell'informazione e del turismo, informa il pubblico -che, non va dimenticato, è il vero custode e il principale beneficiario della cultura- sullo stato del bene, migliorando la qualità della visita ed evitando delusioni (e conseguenti reclami).

Il simbolo che permette di riconoscere se un luogo è certificato HERITY è il cosiddetto "bersaglio", un cerchio diviso in quattro settori circolari, uno per area, graduati da uno a cinque, che ne dipingono la situazione relativa ai tre anni di osservazione. Il bersaglio viene affisso all'ingresso del luogo di visita, e mostrato nel materiale a stampa e in Internet. Si può essere certificati HERITY se si raggiunge almeno il punteggio di "1" in ogni settore. Altrimenti, la certificazione viene rimandata ad una successiva valutazione, informandone preventivamente i responsabili.

Oltre che a livello nazionale, in Italia diverse Regioni, Province e Comuni, non meno che privati, hanno proceduto a richiedere la certificazione HERITY: attualmente (gennaio 2013) sono 243 i luoghi che sono stati valutati, principalmente nel Lazio, Piemonte, Campania, Toscana, Sardegna.

La Comunità Europea ha recentemente ritenuto indicata l'applicazione del sistema al delicato "Grande Progetto Pompei", mentre l'UNESCO ha salutato la sua applicazione al recupero del Colosseo, che giace nel sito del Patrimonio Mondiale *Centro Storico di Roma e Proprietà della Santa Sede*, nel cui piano di gestione l'Amministrazione Capitolina è stata invitata a inserire, alla voce "monitoraggio", la certificazione HERITY.

2. Gli standard di qualità museali in Italia e nelle sue regioni

La necessità di definire degli standard per i musei italiani è nata con la frammentazione della loro gestione a seguito della pubblicazione del D.Lgs.

112/1998 dove, all'art. 150¹², lo Stato ha trasferito agli Enti Locali l'amministrazione di alcune struttu-

¹² L'articolo è stato abolito dal D.Lgs. 42/2004 – CBC, demandato al Ministero, di intesa con la Conferenza Unificata, di fis-

re individuate da una Commissione paritetica, affidando al MiBAC la definizione dei criteri tecnico-scientifici e gli standard minimi da osservare nell'esercizio delle attività trasferite.

Il successivo Atto di indirizzo (DM 10 maggio 2001) è il risultato di un gruppo di lavoro istituito nel 2000 presso il Ministero per i beni e le attività culturali cui parteciparono, oltre a personale ministeriale, anche componenti della Conferenza delle Regioni, ANCI¹³, UPI¹⁴, ICOM e ANMLI¹⁵; esso propone un approccio completo, che considera tutti gli aspetti del funzionamento dei musei e individua, per una loro corretta conduzione, requisiti minimi, obiettivi di miglioramento e buone pratiche.

Il documento individua otto ambiti di attività del museo al cui interno vanno dettagliati gli standard:

1. status giuridico;
2. assetto finanziario;
3. strutture del museo;
4. personale;
5. sicurezza;
6. gestione e cura delle collezioni;
7. rapporti con il pubblico e relativi servizi;
8. rapporti con il territorio.

In alcuni casi gli standard possono essere tradotti in parametri e requisiti specifici, in altri indicano metodologie di lavoro e buone prassi alle quali è consigliabile ispirarsi per una corretta e adeguata conduzione del museo.

Stabiliti a livello centrale, gli standard sono stati recepiti dalle Regioni e da ciascuna sviluppati in questionari e/o modelli di relazione atti a facilitare l'autovalutazione e la successiva comunicazione dei risultati da parte dei direttori dei musei locali per il riconoscimento/accreditamento delle strutture di qualità all'interno delle liste regionali.

Il lavoro di adattamento ha dato avvio ad un processo lungo ed impegnativo che ha reso meno omogenei i parametri diffusi sul territorio nazionale e che non sembra essere stato condotto con la stessa prontezza da tutte le Regioni. Talvolta, a rallentare il percorso, sono gli stessi musei che hanno difficoltà a rispondere rapidamente a causa della mancanza di risorse umane da dedicare alle attività di valutazione.

sare i livelli minimi uniformi di qualità della valorizzazione e di curarne l'aggiornamento periodico (art. 114 e ss.mm.)

¹³ Associazione Nazionale dei Comuni Italiani.

¹⁴ Unione delle Province d'Italia.

¹⁵ Associazione Nazionale Musei Locali e Istituzionali.

Nonostante le difficoltà citate, l'utilità di livelli minimi e di linee guida per verificare la qualità di un museo è comunque evidente, soprattutto in un periodo di crisi come quello che si sta affrontando, la diffusione di buone pratiche che favoriscano una gestione più efficiente delle risorse diventa centrale per la sopravvivenza di alcune strutture culturali.

Gli standard costituiscono uno strumento per l'autovalutazione e per il controllo del raggiungimento degli obiettivi considerando prospettive diverse (riguardanti il pubblico, il territorio, il personale, ecc...). Oltre ad essere dei punti di riferimento per lo sviluppo strategico delle attività di un museo, sono quindi strumenti di misurazione funzionali alla pianificazione e al supporto del processo decisionale, aiutando ad individuare punti deboli e a stabilire delle priorità. È un mezzo utile alla divulgazione di buone pratiche come l'importanza di un bilancio sostenibile, della definizione precisa di obiettivi ed attività. È uno strumento di comunicazione dello status dei musei, incentiva lo scambio di informazioni tra musei e territorio e forse anche la creazione di reti di tecnici per la condivisione di problemi e soluzioni di carattere strutturale ed organizzativo¹⁶.

Negli ultimi anni i tagli alla cultura sono stati notevoli, incoraggiare la diffusione di best practice e di una mentalità imprenditoriale (bilancio sostenibile, definizione di obiettivi e strumenti di controllo di gestione) tra i direttori di enti culturali sembra un buon inizio per favorire la sostenibilità economica del patrimonio culturale. Il cammino intrapreso con l'Atto di Indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei del 2001 è sicuramente ancora lontano dal concludersi, l'augurio è che prosegua divulgando in Italia modalità operative da tempo affermate all'estero.

L'applicazione degli standard minimi di qualità è infatti considerata come un utile, concreto e pratico strumento attraverso cui esercitare quella valorizzazione tanto citata ed invocata nei dibattiti e nei gruppi di lavoro ufficiali, nei codici e nelle legislazioni nazionali in materia, e che, soprattutto nel nostro Paese, ha rischiato, prima dell'Atto di indirizzo del 2011, di rimanere solo un concetto generico e variamente interpretabile dalle amministrazioni pubbliche di riferimento, spesso in maniera troppo libera e "creativa".

L'accreditamento non deve essere visto come una punizione verso quelle strutture che non riescono ad adeguarsi agli standard minimi di qualità richie-

¹⁶ M. Fraietta, *Standard museali: best practice per la gestione dei musei*, Tafer, 2012.

sti, ma come un incentivo al continuo miglioramento del servizio offerto alla cittadinanza e come uno strumento di crescita e di stimolo. Ottenere o meno l'accreditamento agli standard deve inoltre essere visto dalle istituzioni museali come un'utile opportunità di "guardarsi allo specchio" al fine di capire a fondo le eventuali problematiche da risolvere e per comprendere come o dove migliorarsi. L'adesione agli standard, come per l'utilizzo dei metodi aziendali e manageriali solo recentemente adottati presso alcune istituzioni culturali (per es. con il bilancio sociale), può anche essere un metodo per misurare la propria esistenza, quantificarla e valorizzarla comunicando all'esterno la propria eventuale buona riuscita. L'immagine del museo potrebbe in tal caso essere a sua volta qualificata dal raggiungimento dei traguardi prefissati grazie ai paletti imposti dall'accreditamento ed inoltre l'entrata a far parte dei musei riconosciuti ufficialmente offre sicuramente all'istituzione dei vantaggi sotto il profilo dei finanziamenti pubblici, o in caso della partecipazione del museo a qualche bando per l'assegnazione di fondi da spendere in speciali progetti volti all'ulteriore valorizzazione del contesto. La non adesione deve invece portare i responsabili del fallimento dell'accreditamento ad un'analisi delle cause e ad un conseguente lavoro di miglioramento del servizio in vista della successiva fase di valutazione.

I soggetti preposti dalla legge allo svolgimento di queste funzioni sono le regioni, in quanto se l'articolo 117 del rinnovato titolo V della Costituzione ribadisce la competenza legislativa esclusiva dello Stato in materia di tutela, assegna però alle regioni poteri legislativi concorrenti nella valorizzazione dei beni e nella promozione e organizzazione delle attività culturali.

Ciò significa che in tali materie lo Stato può emanare solo disposizioni legislative di principio, la cui attuazione è affidata alle Regioni. Per quanto riguarda musei e beni culturali, i principi cui devono fare riferimento le normative regionali sono individuati dal Codice dei beni culturali e del paesaggio.

In materia di musei e di beni culturali, la riforma costituzionale determina una forte bipolarità di poteri e di ruoli tra Stato e regioni. In primo luogo, lo Stato ha le competenze di tutela dei beni culturali e le regioni quelle di valorizzazione e di promozione. In secondo luogo, le Regioni hanno la responsabilità di governo dell'intero sistema dei musei e dei servizi culturali, con l'esclusione di quelli di proprietà dello Stato. Al fine di ricomporre la possibile di-

varicazione fra l'azione dello Stato e delle Regioni, la Costituzione prevede intese interistituzionali¹⁷.

I musei statali sono distribuiti in modo disomogeneo sul territorio nazionale. Sono meno numerosi nelle regioni settentrionali, dove è presente una fitta rete di musei civici e privati, e più presenti nelle regioni centrali e in quelle del sud. Il fatto che la valorizzazione e la fruizione dei musei statali compete allo Stato e quella di tutti gli altri musei spetti alle regioni rappresenta una criticità. Le norme regionali rilevano per tutti i musei pubblici e privati, tranne che per quelli statali. Ciò non dovrebbe impedire che i musei statali tengano conto degli indirizzi regionali, si coordinino con le regioni e gli enti locali e si integrino con i sistemi locali¹⁸.

Vediamo dunque com'è stato affrontato il tema dell'accreditamento dei musei nelle regioni italiane, riportando soprattutto il caso lombardo, sia perché questa Regione è stata la prima a dotarsi di tale sistema sia perché, avendo come fondamento ancora l'Atto di indirizzo del 2001, i requisiti richiesti da ogni Regione sono simili.

REGIONE LOMBARDIA

In Lombardia il tema dell'accreditamento è stato affrontato in termini intersettoriali. Nel giugno 2003 la Scuola superiore di alta amministrazione della Regione Lombardia organizzò un workshop internazionale per studiare le esperienze di accreditamento nella istruzione e formazione professionale, nella sanità, nei servizi culturali. Nella discussione si concordò sulla definizione generale di accreditamento.

Si ha un accreditamento quando una istituzione pubblica, in questo caso la Regione, riconosce la capacità di un soggetto autonomo, pubblico o privato, di svolgere un servizio pubblico in modo appropriato, efficace ed efficiente. L'accreditamento non è quindi né l'autorizzazione ad esercitare un servizio pubblico, né una certificazione di conformità delle procedure di erogazione di tale servizio.

Accreditare un servizio vuol dire riconoscerne un determinato livello di qualità, indipendentemente dalle modalità attraverso cui viene erogato.

Nel workshop si verificò che le finalità e le modalità di accreditamento, indipendentemente dal settore

¹⁷ A. Garlandini, L'intervento delle regioni a favore dei musei: uno scenario in profondo cambiamento, *Aedon*, n. 2/2006.

¹⁸ Nel Comune e nella Provincia di Roma, ad esempio, questo coordinamento è stato portato avanti con la creazione di reti museali fruibili, rispettivamente, con il Roma Pass e con il Roma&Più Pass.

considerato, sono simili. I processi di accreditamento richiedono che le amministrazioni pubbliche, i gestori dei servizi e i professionisti condividano i medesimi standard di qualità. Diversamente che altrove, per i servizi culturali la cooperazione è più importante della competizione al fine di generare processi di miglioramento e di apprendimento. Anche per questo motivo, la Regione Lombardia ha deciso di promuovere l'accreditamento dei musei insieme a politiche di sostegno della gestione associata.

Il processo di accreditamento è iniziato nel 2002, quando la Lombardia¹⁹ ha costituito un gruppo di lavoro composto da professionisti dei musei (statali, civici, privati, ecclesiastici), delle province e delle associazioni museali. L'obiettivo del gruppo era di supportare la Regione nella stesura degli indirizzi per l'accreditamento. Grazie a tale lavoro e alla discussione avvenuta nella prima conferenza dei musei lombardi, il 20 dicembre 2002 la Giunta Regionale ha approvato i criteri per il riconoscimento regionale dei musei e delle raccolte museali di enti locali e di interesse locale. Erano così individuati i dodici requisiti minimi, le linee guida sui profili professionali degli operatori e il questionario di autovalutazione da compilare online. Nel 2003 hanno fatto domanda di riconoscimento 221 musei, pari a circa il 65% delle realtà esistenti. Nel novembre 2004 la Giunta Regionale ha approvato il primo riconoscimento che comprendeva 117 musei e raccolte museali non statali, più della metà di quanti avevano fatto richiesta. La deliberazione contiene l'elenco dei musei e delle raccolte museali riconosciuti e di quelli non riconosciuti. Ad ognuno di essi sono indirizzate specifiche raccomandazioni della Regione al fine sia di superare le criticità e i limiti rilevati, sia di sviluppare programmi di ulteriore miglioramento.

Nei processi di accreditamento i requisiti di entrata sono un fattore chiave di successo, e in Lombardia sono stati individuati dodici requisiti che sono realistici standard-obiettivo per l'intero sistema museale. Essi sono molto impegnativi e corrispondono alla definizione di museo di ICOM e del CBC: per essere riconosciuti gli istituti devono essere formalmente costituiti, essere dotati di personale qualificato, essere aperti e svolgere continuamente funzioni di servizio pubblico.

I requisiti lombardi sono un adattamento degli standard nazionali:

¹⁹ www.cultura.regione.lombardia.it > Musei e ecomusei > Riconoscimento regionale

I - STATUS GIURIDICO

- requisito minimo 1: ogni museo/raccolta deve avere il possesso di collezioni permanenti e/o la disponibilità di collezioni depositate dallo Stato o da altri soggetti;
- requisito minimo 2: ogni museo/raccolta museale deve avere la proprietà o la disponibilità definita della propria sede;
- requisito minimo 3: ogni museo/raccolta museale deve essere dotato di un atto istitutivo;
- requisito minimo 4: ogni museo/raccolta museale deve essere dotato di uno statuto e/o di un regolamento scritto che, in aderenza alla definizione generale di museo, individui tra l'altro: la natura di organismo permanente e senza scopo di lucro; missione, identità e finalità; l'assetto finanziario e l'ordinamento contabile; il personale; l'inalienabilità delle collezioni.

II - STRUTTURE DEL MUSEO

- requisito minimo 5: il museo/raccolta museale deve avere spazi espositivi attrezzati ed adeguati a presentare una selezione significativa delle collezioni e degli spazi sufficienti al deposito delle collezioni. Le collezioni devono avere una collocazione fisica tale da non essere sottoposte a fenomeni di degrado dovuti all'inadeguatezza degli ambienti;

III - PERSONALE

- requisito minimo 6: il corretto funzionamento dei musei/raccolte museali rende necessaria la disponibilità di figure professionali prioritarie, che hanno valore di standard di riferimento. I musei/raccolte museali devono avere un direttore e/o un conservatore, il responsabile tecnico addetto alla sicurezza, il personale addetto ai sistemi di custodia. Il responsabile dei servizi educativi è indispensabile per i musei, ma la sua presenza è raccomandata anche per le raccolte museali;

IV - SICUREZZA DEL MUSEO

- requisito minimo 7: l'edificio del museo/raccolta museale, tenuto conto delle deroghe previste gli istituti museali situati negli edifici storici, deve essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche. Deve essere dotato di un sistema di sicurezza anti-incendio e anti-intrusione. Tutti gli impianti devono essere adeguatamente mantenuti e adeguatamente collocati rispetto alle opere.

V - GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI

- requisito minimo 8: il museo/raccolta museale deve garantire la presenza di un registro d'ingresso e di schede di inventariazione per il monitoraggio aggiornato della consistenza e della conoscenza delle collezioni esposte ed in deposito;
- requisito minimo 9: il museo deve sviluppare la ricerca scientifica in attuazione del progetto culturale e curarne la divulgazione. È raccomandato che tale attività sia sviluppata anche dalle raccolte museali, ma in questa fase non è considerata requisito minimo.

VI - RAPPORTI DEL MUSEO CON IL PUBBLICO E RELATIVI SERVIZI

- requisito minimo 10: Il numero di ore settimanali di apertura deve essere definito in base alle dimensioni e alla rilevanza del museo/raccolta museale. Comunque, per garantire a tutte le fasce di visitatori la possibilità di accesso, sarà considerato requisito minimo la seguente apertura per tutto il corso dell'anno: 5 giorni settimanali, compreso il sabato e/o la domenica, per un totale di almeno 25 ore, per i musei; 2 giorni settimanali, per un totale di almeno 10 ore, per le raccolte museali;
- requisito minimo 11: i musei devono garantire l'organizzazione di attività educative e di attività culturali coerenti con il proprio programma e di essere dotati dei relativi spazi, eventualmente in condivisione con altri musei. È raccomandato che tale attività siano sviluppate anche dalle raccolte museali, ma in questa fase non sono considerate requisito minimo;
- requisito minimo 12: i musei devono essere dotati, anche in una logica di sistema, di una biblioteca e/o di un centro di documentazione, in quanto sono tenuti a svolgere e promuovere la ricerca scientifica e a diffonderne i risultati, favorendone la divulgazione ad ampio raggio.

I quattro requisiti relativi allo status giuridico hanno lo scopo di garantire la stabilità dei musei ed esigono la presenza di atti istitutivi, statuti e regolamenti, nonché la disponibilità di collezioni e sedi permanenti. Nella prima fase non sono stati individuati requisiti obbligatori relativi all'assetto finanziario, ma la Regione raccomanda agli enti proprietari di adottare programmi pluriennali di attività, di supportarli con adeguate risorse e di approvare un bilancio o un documento di rendicontazione. Il requisito relativo alle strutture prevede sia che il museo abbia spazi espositivi attrezzati e adeguati depositi, sia che le collezioni abbiano una collocazione fisica tale da impedire fenomeni di degrado.

Il requisito sul personale è dettagliato. Sono individuate le figure professionali obbligatorie: il direttore

e/o il conservatore, il responsabile dei servizi educativi, il responsabile tecnico addetto alla sicurezza, il personale addetto ai servizi di custodia. Per ognuna di esse sono indicate le necessarie competenze tecnico-scientifiche e gestionali. Il requisito sulla sicurezza prevede che le sedi siano a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche, e siano dotate di sistemi di sicurezza anti-incendio e anti-intrusione.

I due requisiti sulla gestione e cura delle collezioni prevedono che il museo sviluppi la ricerca scientifica e abbia il registro di ingresso e l'inventario secondo le norme nazionali e del Sistema Informativo Regionale per i Beni Culturali; inoltre, la Regione raccomanda lo sviluppo della precatalogazione e della catalogazione dei beni. Tre requisiti sono infine dedicati ai rapporti con il pubblico e relativi servizi: i musei devono essere aperti 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 spazi adeguati per l'organizzazione di attività educative e culturali ed avere, anche in sistema, una biblioteca e/o un centro di documentazione.

Tutti i 221 musei che hanno chiesto il riconoscimento regionale si sono autovalutati fornendo il quadro dei propri punti di forza e di debolezza. Per verificare le loro criticità, il gruppo di lavoro regionale ha fatto un centinaio di sopralluoghi e di incontri con sindaci, assessori, presidenti, direttori e operatori. L'autovalutazione e il confronto con la Regione Lombardia hanno innescato un positivo processo di interlocuzione tra gli amministratori e i direttori. Ciò ha portato a decisioni importanti: per ottenere il riconoscimento regionale molte amministrazioni hanno aggiornato statuti e regolamenti, hanno formalizzato nuovi incarichi professionali, deciso investimenti strutturali, accelerato progetti di riallestimento e di apertura di nuove sezioni, promosso forme di gestione associata.

L'autovalutazione ha costituito una banca dati che rappresenta lo strumento fondamentale per il monitoraggio regionale. Si è così verificato che dopo il 2003 molti musei non riconosciuti hanno migliorato la qualità del servizio, altri musei chiusi per lavori hanno riaperto al pubblico, nuovi musei sono stati inaugurati. In ragione di ciò, nel 2006 la Regione ha riaperto i termini del riconoscimento, sulla base dei medesimi requisiti del 2002.

La Regione Lombardia è impegnata non solo a monitorare e sostenere i musei riconosciuti, ma anche ad appoggiare le realtà non riconosciute

che elaborano progetti per raggiungere i requisiti mancanti. I progetti per il raggiungimento dei requisiti sono prioritari nei bandi regionali per il sostegno ai musei, sia come spesa corrente che come investimento. Grazie ai 51 accordi di programma promossi dalla Regione Lombardia negli ultimi cinque anni sono stati finanziati progetti di apertura o di riallestimento di 28 musei.

Sulla base dell'esperienza lombarda si possono sintetizzare dieci punti fondamentali per portare a compimento i processi di accreditamento museale²⁰:

- occorre un riferimento condiviso a standard nazionali;
- ogni Regione deve trasformare gli standard nazionali in realistici standard-obiettivo che tengano conto delle specificità locali;
- l'accreditamento è un mix di politiche top-down, con iniziative dirette delle regioni, e bottom-up, con l'accoglimento dei bisogni e delle proposte provenienti dal territorio;
- i requisiti e le procedure per l'accreditamento devono essere trasparenti, chiari e condivisi dagli amministratori, dai professionisti e dalle associazioni del volontariato e degli utenti;
- l'autovalutazione va promossa contestualmente alla valutazione;
- l'omogeneità e la serietà di giudizio deve sporsarsi con la flessibilità e il realismo;
- la comunità professionale va coinvolta nell'intero processo, specie nella valutazione;
- l'accreditamento deve essere un processo continuo, monitorato e capace di offrire possibilità di crescita anche agli istituti inizialmente non riconosciuti;
- le regioni devono promuovere la gestione associata di servizi, di personale e di attività e la costruzione di sistemi e reti museali;
- va promossa una rete di musei di eccellenza in grado di essere un riferimento per i musei con standard meno elevati (in questo modo applicando sostanzialmente sia la metodologia inglese degli standard raggiungibili, sia quella statunitense dei soli standard di eccellenza).

REGIONE EMILIA ROMAGNA

Tra le altre regioni che hanno approvato un sistema di accreditamento dei musei, c'è l'Emilia Romagna²¹, che ha stabilito l'iter procedurale e le finalità per entrare a far parte del sistema museale

²⁰ A. Garlandini, L'intervento delle regioni a favore dei musei: uno scenario in profondo cambiamento, *Aedon*, n. 2/2006.

²¹ bc.regione.emilia-romagna.it/servizi-online/musei/musei-di-qualita

regionale²². Ovviamente tramite l'accreditamento si vuole spingere gli istituti museali verso un miglioramento dei servizi offerti, anche grazie alla somministrazione di apposite sovvenzioni. I musei sono accreditabili se possiedono alcuni requisiti obbligatori che non vengono poi esplicitati in forma di indicatori ma solo descritti e sono relativi a diversi ambiti: status giuridico, assetto finanziario, strutture e sicurezza, personale, gestione e cura delle collezioni e del patrimonio museale e rapporti del museo con il pubblico e relativi servizi.

Il riconoscimento è finalizzato all'individuazione dei soggetti pubblici e privati capaci di svolgere la funzione di servizio pubblico. Possono pertanto presentare la propria candidatura i musei pubblici non statali e i musei privati di interesse locale.

Mentre i requisiti lombardi sono 12, in questo caso ne abbiamo 14:

REQUISITO OBBLIGATORIO 1

Ogni museo deve essere dotato di uno statuto e/o di un regolamento in cui sono contenuti i seguenti aspetti:

- denominazione e sede;
- finalità, scopo o missione;
- possesso delle collezioni e/o del patrimonio museale;
- funzioni e compiti svolti dal museo;
- dotazione e criteri di gestione delle risorse umane, finanziarie e patrimoniali;
- i compiti e le funzioni che il museo assume in riferimento al contesto territoriale.

REQUISITO OBBLIGATORIO 2

Nel caso di musei con personalità giuridica si richiede la redazione di un bilancio consuntivo e la relazione degli amministratori; nel caso di musei pubblici privi di personalità giuridica si richiede la presenza di un documento programmatico annuale e la relazione a consuntivo.

REQUISITO OBBLIGATORIO 3

Nel caso in cui siano in previsione o in corso progetti di sviluppo che comportino l'assunzione di oneri di gestione aggiuntivi a tempo indeterminato, si richiede la redazione di un documento di previsione di costi e ricavi di esercizio (almeno triennale) e rendiconto consuntivo (redatto su base annuale per tre anni).

REQUISITO OBBLIGATORIO 4

Designazione del responsabile della sicurezza mediante un atto formale.

²² DGR Emilia Romagna n. 1888/2008.

REQUISITO OBBLIGATORIO 5

L'edificio deve essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche. Gli impianti e gli allestimenti devono adempiere alla normativa vigente per la sicurezza delle strutture, delle persone e delle opere conservate.

REQUISITO OBBLIGATORIO 6

Il responsabile di direzione deve essere individuato mediante un atto formale.

REQUISITO OBBLIGATORIO 7

Le seguenti funzioni devono essere garantite in modo adeguato e continuativo:

- direzione;
- conservazione e cura delle collezioni e del patrimonio museale;
- educazione e didattica;
- sorveglianza e custodia.

REQUISITO OBBLIGATORIO 8

Monitoraggio periodico degli ambienti museali nei parametri di temperatura, umidità relativa e illuminamento e documentazione dei dati rilevati.

REQUISITO OBBLIGATORIO 9

Il museo deve essere dotato di un registro di carico/scarico e di un inventario/inventari completi. È necessario, inoltre, che il museo abbia avviato la catalogazione informatizzata con rispetto della normativa ministeriale dell'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione (ICCD).

REQUISITO OBBLIGATORIO 10

Deve essere garantita l'apertura al pubblico per almeno 24 ore settimanali, compreso o il sabato o la domenica.

REQUISITO OBBLIGATORIO 11

È necessaria l'indicazione chiara del nome completo del museo e dell'orario di apertura all'esterno del museo.

REQUISITO OBBLIGATORIO 12

Si richiede la presenza di un sistema di quantificazione oggettiva del numero di visitatori.

REQUISITO OBBLIGATORIO 13

Il museo deve predisporre alcuni strumenti informativi essenziali per il pubblico quali:

- punto informativo all'ingresso del museo;
- strumenti essenziali di informazione e orientamento (piante con la numerazione/denominazione delle sale; indicazione dei percorsi; segnalazione dei servizi, ecc.);

- didascalie o pannelli informativi con informazioni chiare e leggibili;
- catalogo e/o guida breve;
- opuscolo informativo.

REQUISITO OBBLIGATORIO 14

Redazione di un piano annuale delle attività educative.

In questa Regione le funzioni relative al riconoscimento dei Musei di Qualità e ai finanziamenti ai progetti protesi alla qualità sono stati affidati all'Istituto per i Beni Artistici, Culturali e Naturali della Regione Emilia Romagna (di seguito, IBC)²³, creato come strumento della programmazione regionale e organo di consulenza degli enti locali nel settore dei beni culturali, in materie quali la consulenza scientifica, gli studi e ricerche, i censimenti, le indagini statistiche, l'automazione, la conservazione, il restauro, la formazione, la valorizzazione e, dal 2008, anche il processo di valutazione dei Musei di Qualità.

L'autovalutazione è stata ritenuta la forma più adatta allo scopo di portare il sistema museale della regione a raggiungere standard-obiettivo. Essa favorisce, infatti, il confronto e il dialogo tra istituti, lo scambio di informazioni e la circolazione delle idee. L'insieme degli elementi contenuti nel questionario, ovvero domande informative, requisiti obbligatori e obiettivi di qualità consente di delineare un quadro preciso della situazione organizzativa e gestionale di ogni museo.

I Musei di Qualità possono godere dei seguenti benefici: priorità nei finanziamenti regionali; il riconoscimento dell'identità del museo come istituto autonomo operante sul territorio; la certificazione e la valorizzazione della qualità, identificata anche dall'apposito logo; la partecipazione a campagne di comunicazione e promozione a cura della Regione Emilia-Romagna e dell'IBC; la potenzialità di attrarre sponsor e donazioni; la crescita della reputazione e la maggiore visibilità presso gli amministratori locali e le comunità di riferimento.

I musei che hanno ottenuto il riconoscimento *“sono entrati a far parte di una sorta di inedita associazione, comunità virtuosa che accomuna istituzioni molto diverse tra loro, ma quanto mai omogenee se considerate dal punto di vista dei servizi offerti al pubblico, con il buon livello della gestione e dell'organizzazione interne, delle attività messe in*

²³ Nato nel 1974.

campo per la valorizzazione delle proprie raccolte²⁴”.

Tra gli esiti più significativi raggiunti dal sistema museale “di qualità” nel suo insieme si possono annoverare prima di tutto lo sviluppo del senso di appartenenza ad un gruppo che si esprime in una lingua comune e condivide obiettivi collettivi, ed inoltre una serie di miglioramenti ottenuti grazie alla profusione di un cospicuo impegno per conquistare l’ambito traguardo.

Si menzionano: l’approvazione dello statuto e/o regolamento (primo atto che attesta la volontà degli Enti titolari di riconoscere il museo quale soggetto con proprie finalità, funzioni e dotazioni); la presenza di un documento di bilancio; l’adeguamento e l’ordinata raccolta presso il museo della documentazione in materia di sicurezza e di accessibilità; una generale accresciuta sensibilità nei confronti della conservazione preventiva ed in particolare del monitoraggio microclimatico, sostenuto da IBC nel corso degli anni, anche grazie allo sviluppo del progetto MUSA (rete di monitoraggio a distanza), concepito e realizzato in collaborazione con il CNR-ISAC di Bologna.

Infine si deve considerare un notevole successo il fatto che molte Amministrazioni abbiano proceduto ad identificare mediante atto formale la figura di direzione. Ciò è stato attuato con due modalità: la prima consiste nell’aver dato il giusto riconoscimento al lavoro di funzionari già in organico, che pur svolgendo da tempo compiti di responsabilità nel museo, non avevano ancora ottenuto un’attestazione specifica dalla propria Amministrazione; la seconda, valida nel caso di esternalizzazioni, è ravvisabile nella selezione di professionisti e/o ditte in grado di garantire il servizio richiesto con personale che risponde ai profili professionali predisposti da IBC (direttore, curatore, tecnico dei servizi educativi, operatore dei servizi di custodia ed accoglienza).

Da ultimo, un apprezzamento senza riserve è da attribuire alle Amministrazioni che hanno assunto l’onere di assicurare l’apertura della struttura per almeno 24 ore settimanali (anche con la formula dell’apertura su richiesta), in modo da garantirne il pubblico godimento nei termini previsti dagli standard.

Sempre in tema di qualità, recentemente la Commissione permanente istruzione pubblica, beni culturali, ricerca scientifica, spettacolo e sport del Se-

nato della Repubblica ha approvato, l’11 dicembre 2012, una risoluzione con la quale, atteso che “l’articolo 114 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio disciplina la fissazione di livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione sui beni di pertinenza pubblica, che devono evidentemente essere rispettati anche dai soggetti che hanno la gestione dei beni medesimi”, e richiamando come “tale attività dovrebbe essere svolta da soggetti indipendenti” e che “in quest’ottica, esistono delle Agenzie Internazionali (come, ad esempio, *HERITY international*)” deputate a tale scopo, impegna il governo sia a incentivare il processo di certificazione dello stato di conservazione dei beni culturali, attraverso un’estensione delle convenzioni con gli organismi che svolgono tali attività, nella prospettiva di un miglioramento tanto nella tutela quanto nella valorizzazione dei beni, anche al fine di disporre di informazioni dettagliate sulla gestione e sulla effettiva fruizione da parte dei cittadini, sia a monitorare l’azione dei soggetti che partecipano alla valorizzazione dei beni culturali, valutando anche la possibilità di un eventuale accreditamento al fine di attribuire loro un giusto riconoscimento per la meritoria attività di supporto da essi svolta.

I vantaggi di questo processo sono riconoscibili sia in termini di innalzamento della qualità della gestione, che di supporto all’azione dei gestori, di riduzione della spesa pubblica per il bene monitorato, connessa ad una sua migliore manutenzione, di miglioramento dei servizi di accoglienza, di maggiore e più qualificato coinvolgimento del pubblico, di attivazione di un’emulazione positiva, di promozione delle eccellenze, di valutazione comparativa tra strutture che impiegano simili modalità di accreditamento.

Inoltre, l’aggiornamento costante delle azioni con una valutazione *in itinere* e la relativa trasparenza nei confronti della collettività in virtù di giudizi indipendenti sullo stato del bene, tenuto conto che i monumenti, i musei, i siti archeologici sono opere destinate al godimento collettivo, costituiscono una garanzia di democrazia e trasparenza per la società.

Avendo qui descritto, a titolo d’esempio, le modalità con le quali due regioni italiane hanno approcciato la questione dell’accreditamento e degli standard di qualità museali e ritenendo che i due esempi trattati possano essere rappresentativi delle migliori realtà del nostro paese (in quanto non in tutte le regioni l’Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei ha trovato piena applicazione) ci preme qui ricordare che in questa ottica di conti-

²⁴ibc.regione.emilia-romagna.it/appuntamenti/archivio-appuntamenti/2010/i-musei-di-qualita.-cerimonia-per-il-riconoscimento

nuo miglioramento della qualità offerta e della sua comunicazione/pubblicizzazione all'esterno, si pone sicuramente la necessità di creare, aggiornare e rendere conoscibili a tutti le Carte della qualità dei servizi da parte dei soggetti, siano essi gli stessi enti o le aziende erogatrici dei servizi museali.

Come noto la Carta della qualità dei servizi risponde all'esigenza di fissare principi e regole nel rapporto tra le amministrazioni, gli enti, le fondazioni e le società 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 museali 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 infatti 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. **Errore. Il segnalibro non è definito.**²⁵.

Nella stessa ottica, ma per regolare i rapporti tra ente pubblico e gestore dei servizi museali, bisognerebbe sempre stipulare un Contratto di Servizio, così come stabilito nel TUEL e nelle normative di settore.

Si può definire Contratto di Servizio²⁶ il contratto mediante il quale un Ente pubblico affida ad un erogatore (il gestore) lo svolgimento di determinati servizi pubblici, con contestuale [eventuale] trasferimento di pubbliche funzioni, nonché di beni pubblici strumentali allo svolgimento del servizio affidato. Le parti contraenti vanno individuate da un lato nell'Amministrazione pubblica (affidante) e, dall'altro, nel soggetto gestore del servizio affidato (affidatario). Quindi, riassumendo, l'ente pubblico che stipula un Contratto di Servizio, deve raggiungere i seguenti obiettivi:

- scelta delle soluzioni che meglio possono soddisfare le aspettative dei cittadini (quali servizi, quali aziende);
- indirizzo, ovvero la costante verifica della bontà e/o attualità e adeguatezza delle soluzioni adottate e l'adeguamento del servizio alle mutate esigenze dei cittadini ;
- controllo dell'effettiva e corretta erogazione secondo gli obblighi contrattuali (monitorando gli aspetti prestazionali e non quelli organizzativi interni del gestore).

La mancata stipula di questi contratti o la stipula con grande ritardo, mette l'amministrazione nella situazione di non poter svolgere il suo ruolo di indirizzo ma soprattutto di controllo.

Prima di descrivere gli aspetti normativi e contrattuali della Regione Lazio e di Roma Capitale, si descrive brevemente l'offerta museale ed espositiva della capitale d'Italia.

²⁵ Finanziaria 2008 (L. 244/2007, art. 2, c. 461).

²⁶ db.formez.it/GuideUtili.nsf/2ae84ad96594361bc1256ddc0052d5d7/a78f2af3f1bda773c1256e6000453566/Testo/M2/1%2520contratto%2520di%2520servizio.pdf?OpenElement

3. I musei e siti espositivi di Roma Capitale

L'offerta museale ed espositiva nella capitale è particolarmente ampia e variegata, sia dal punto di vista della tipologia, sia dal punto di vista degli enti erogatori pubblici e privati coinvolti. Come già accennato, oltre all'immenso patrimonio artistico dello Stato e del Vaticano, come anche quello di numerosi enti e organismi privati, Roma Capitale è proprietaria di oltre 35 tra musei e luoghi espositivi e di circa 50 aree archeologiche, la cui gestione e valorizzazione è affidata all'Azienda Speciale Palaexpo (di seguito, Palaexpo) che gestisce il Palazzo delle Esposizioni e le Scuderie del Quirinale²⁷, a Zètema Progetto Cultura s.r.l. (di seguito, Zètema) che gestisce il Sistema Musei Civici (di seguito, SMC), alcune aree archeologiche e alcuni spazi espositivi e, in futuro, anche alla Fondazione Museo della Shoah, che gestirà il museo omonimo. Le restanti proprietà comunali sono restare in gestione diretta all'Amministrazione Comunale.

Data la numerosità dei luoghi d'offerta culturale, si può parlare di sistema museale diffuso²⁸, organizzato in molteplici sedi e siti archeologici. In dettaglio, l'offerta può essere suddivisa in tre categorie: monumenti (circa 47% del totale), musei (30%) e aree archeologiche (23%). Tale differenziazione non si limita solamente a una classificazione tipologica, ma riflette la specificità delle strutture per quello che attiene alla distribuzione spaziale nel territorio comunale, allo stato di conservazione e, di conseguenza, al grado di fruibilità da parte del pubblico.

Negli ultimi anni, l'intero settore è stato oggetto di interventi che ne hanno modificato profondamente modalità di gestione e contenuti, favorendo l'adozione di strategie di programmazione più strutturata e a lungo termine: in questi anni si sono offerti al pubblico eventi e mostre a livello europeo,

si è ripensata l'offerta sia incrementandone i servizi (libreria, audioguide, didattica, caffetteria, ecc) sia interpretando modernamente l'idea di museo (es. Centrale Montemartini, MACRO), sia aprendo o riaprendo al pubblico alcune sedi museali tra le quali ricordiamo il Museo di Villa Vecchia – Villa Dora Pamphilj, la Casa Museo Alberto Moravia, il Museo della Repubblica Romana e della memoria garibaldina, la Galleria d'Arte Moderna.

Questa attività di programmazione delle politiche di sviluppo locale e urbano sono guidate da una visione strategica della cultura che ne valorizza il suo utilizzo non solo al fine di accrescere l'attrattività territoriale e i flussi turistici ma, specialmente, per la sua capacità propria di generare risorse economiche. La forza di questa strategia dipende dal fatto che la politica culturale è stata definita a partire da una visione nuova e complessiva della città. Visione che – assumendo come dato di fatto la maggiore competitività tra le città dovuta ai processi di globalizzazione – ha ridisegnato il ruolo della città riposizionandola in un contesto più ampio e concorrenziale.

In questo paragrafo, prima di passare agli standard di qualità nel Lazio e a Roma, vien fatta una descrizione dei principali musei e sedi espositive, tralasciando sia i monumenti sia tutte quelle sedi il cui accesso non prevede un biglietto d'ingresso (tra cui il Parco Museo Atac, il Museo Archeologico e Villa Romana dell'Auditorium e il Museo di Villa Vecchia).

La nascita dei Musei Capitolini risale al 1471, quando il papa Sisto IV donò al popolo romano un gruppo di statue bronzee. Le collezioni furono successivamente incrementate dai pontefici con opere provenienti dagli scavi di Roma, dal Vaticano o acquistate appositamente, come nel caso della collezione Albani, di molti dei quadri della pinacoteca; le raccolte archeologiche si arricchirono notevolmente alla fine dell'Ottocento con i rinvenimenti degli scavi per la costruzione di interi quartieri della città, divenuta capitale d'Italia. Le raccolte dei Musei Capitolini sono esposte nei due edifici che insieme al Palazzo Senatorio delimitano la piazza del Campidoglio, il Palazzo dei Conservatori e il Palazzo Nuovo, collegati tra loro da una galleria sotterranea, le cui arcate monumentali si affacciano sul Foro Romano.

²⁷ Roma Capitale non è proprietaria delle Scuderie del Quirinale, ma con DGC 135/2010 è stata approvata la Convenzione tra il Segretariato Generale della Presidenza della Repubblica ed il Comune di Roma (ora Roma Capitale) per la concessione in uso dei locali e corpi di fabbrica delle Scuderie del Quirinale e rinnovo dell'incarico di gestione del predetto immobile a favore dell'Azienda Speciale Palaexpo. La concessione è a titolo gratuito e il suo termine è fissato al 30 giugno 2015.

²⁸ L'aggettivo "diffuso" viene coniugato al termine "museo" per la prima volta da Andrea Emiliani, tra i cui contributi sul tema ricordiamo *Dal museo al territorio*, Bologna 1974; *Per una politica dei beni culturali*, Torino 1974; *Il museo laboratorio della storia*, in *Capire e conoscere l'Italia. I Musei*, Milano 1980; *Il museo alla sua terza età. Dal territorio al museo*, Bologna 1985.

MUSEI APERTI AL PUBBLICO

Musei Capitolini, Centrale Montemartini, Mercati di Traiano e Museo dei Fori, Museo dell'Ara Pacis, Museo Barracco, Museo delle Mura, Villa di Massenzio, Museo di Roma (Palazzo Braschi), Museo Napoleonico, MACRO, Museo Carlo Bilotti, Museo Pietro Canonica, Museo di Roma in Trastevere, Musei di Villa Torlonia (ne fanno parte: Casino delle Civette, Casino Nobile e Casino dei Principi), Museo Civico di Zoologia, Museo della Civiltà Romana, Planetario e Museo Astronomico, Parco Museo Atac, Museo Archeologico e Villa Romana dell'Auditorium, Museo di Villa vecchia – Villa Dora Pamphilj, Museo della Repubblica romana e della memoria garibaldina (riapertura dell'ex museo storico garibaldino), Galleria d'Arte Moderna (riapertura dell'ex Galleria di arte moderna e contemporanea), Museo della Shoah (in previsione, apertura futura).

MUSEI VISITABILI SU PRENOTAZIONE

Museo della Matematica, Museo Storico del Teatro Argentina, Museo di Casal de' Pazzi (Deposito Pleistocenico), Casa Museo Alberto Moravia.

MUSEI CHIUSI

Antiquarium del Celio.

SITI ESPOSITIVI

Palazzo delle Esposizioni, Scuderie del Quirinale, Sala S. Rita, MACRO a Testaccio.

SITI ARCHEOLOGICI, MONUMENTALI E DEL PATRIMONIO

Area Sacra di Largo Argentina, Auditorium di Mecenate, Circo Massimo, Area sacra di S. Omobono, Cisterna delle Sette sale, Excubitorium della settima coorte dei Vigili, Insula Romana presso l'Ara Coeli, Insula Romana sotto Palazzo Specchi, Latrina di Via Garibaldi, Ludus Magnus, Mitreo dell'Ara Massima di Ercole, Monte Testaccio, Ninfeo di Via degli Annibaldi, Ninfeo delle Terme di Traiano, Porta Asinara, Sepolcri e acquedotti romani di Via Statilia, Stadio di Domiziano, Teatro di Marcello, Portico d'Ottavia, Tempio di Via delle Botteghe Oscure, Terme di Traiano, Trofei di Mario e Porta Magica, Mura Repubblicane in Piazza Manfredo Fanti, Casa dei Cavalieri di Rodi, Colombario Pomponio Hylas, Foro di Cesare e Fori Imperiali, Ipogeo di Via Livenza, Mausoleo Il Torrione a Via Prenestina, Mausoleo Monte del Grano, Mausoleo di Lucilio Peto, Capanna protostorica di Fidene, Necropoli Ostiense, Porta Tiburtina, Acquedotto Marcio, Mura Aureliane, Villa di Plinio, Villa Gordiani, Colombario di Olevano Romano, Mausoleo di Augusto, Sepolcro degli Scipioni, Mausoleo Ossario Garibaldino, Torre delle Milizie, Villa Lais, Villa De Sanctis, Villa Glori, Cimiteri Monumentali, Casina del Cardinal Bessarione.

Fonte: Relazione Annuale 2011-12.

Alcune delle collezioni dei Musei Capitolini hanno trovato sistemazione presso la Centrale Montemartini, ex impianto pubblico per la produzione di energia elettrica, ora riconvertito in sede museale, ospita una considerevole parte delle sculture dell'antichità classica tornate alla luce nel corso degli scavi eseguiti a Roma tra la fine dell'Ottocento e i primi decenni del Novecento.

Il Museo dei Fori Imperiali nei Mercati di Traiano è un museo di architettura antica ed espone ricomposizioni di partiture della decorazione architettonica e scultorea dei Fori ottenute con frammenti originali, calchi e integrazioni modulari in pietra, secondo la scelta museografica della reversibilità. Esse restituiscono la "percezione" dei

volumi e della ricchezza dei Fori e dei programmi figurativi, strumenti di propaganda imperiale.

L'Ara Pacis rappresenta uno degli esempi più alti dell'arte classica. La sua costruzione fu votata dal Senato romano nel 13 a.C. per onorare il ritorno di Augusto dalle province di Gallia e di Spagna, esso venne edificato lungo la via Flaminia, al confine del Campo Marzio settentrionale, ma la natura alluvionale dell'area e le inondazioni del Tevere, depositando strati di limo sull'area, determinarono ben presto l'interramento dell'Ara, di cui si perse completamente memoria. La ricostruzione del monumento fu decisa in vista della ricorrenza, nel 1937/8, del bimillenario della nascita di Augusto, mentre la nuova copertura, edificata nel 2007, è stata progettata da Richard Meier perché il vecchio

contenitore non assicurava più una valida tutela contro gli attacchi degli agenti atmosferici, dello smog e delle vibrazioni del traffico veicolare.

Il Museo di Scultura Antica Giovanni Barracco è formato da una collezione di sculture antiche - arte assira, egizia, cipriota, fenicia, etrusca, greco-romana che Giovanni Barracco, ricco gentiluomo calabrese, donò al Comune di Roma nel 1904; solo nel 1948 la collezione poté essere riordinata nella "Farnesina ai Baullari", in Corso Vittorio Emanuele.

Il Museo delle Mura ha sede nella porta San Sebastiano, una delle più grandi e meglio conservate delle mura aureliane. L'attuale allestimento, inaugurato nel 1990, percorre la storia delle fortificazioni della città, quelle di età regia e repubblicana e quelle di aureliano del III sec. d.C. Si può accedere alla terrazza della torre e al camminatoio militare.

Il complesso archeologico della Villa di Massenzio sull'Appia Antica, è costituito da tre edifici principali: il palazzo, il circo ed il mausoleo dinastico. Progettati in una inscindibile unità architettonica per celebrare l'Imperatore Massenzio, i resti delle costruzioni si configurano come l'ultimo atto della trasformazione di una originaria villa rustica repubblicana (II sec. a.c.). Il monumento più noto di tutto il complesso è il circo, l'unico dei circhi romani ancora ben conservato in tutte le sue componenti architettoniche.

Il settecentesco Palazzo Braschi, situato nel cuore della Roma rinascimentale e barocca, tra piazza Navona e piazza Campo dei Fiori, è la sede del Museo di Roma, l'istituzione più significativa per la conoscenza della storia sociale e delle attività artistiche a Roma dal medioevo agli inizi del novecento. Vi si conservano dipinti, disegni, sculture, incisioni, fotografie, mobili, abiti, ceramiche, carrozze e portantine, elementi architettonici e affreschi salvati dalle demolizioni. Nel centro di documentazione multimediale del museo è consultabile la banca dati dell'intera collezione.

La collezione del Museo Napoleonico nacque non tanto dal desiderio di offrire una testimonianza della grandezza imperiale della famiglia Bonaparte, quanto dalla volontà di raccontare la storia della famiglia Bonaparte secondo un'ottica privata e di documentare gli intensi rapporti che legarono i Bonaparte a Roma. Le raccolte del museo presentano tre momenti ben distinti: il periodo napoleonico vero e proprio, testimoniato da grandi tele e busti dei maggiori artisti dell'epoca, che ritraggono in pose auliche e convenzionali numerosi esponenti della famiglia imperiale; il cosiddetto periodo "ro-

mano", dalla caduta di Napoleone all'ascesa di Napoleone III e il periodo del secondo impero, con dipinti, sculture, incisioni, mobili, oggetti, tutti riferibili a quel periodo della storia francese dominato dalla figura di Napoleone III.

Il MACRO - Museo d'Arte Contemporanea di Roma - nasce dal riassetto delle strutture capitoline deputate alla promozione dell'arte contemporanea. È dotato di due sedi: l'ex stabilimento industriale Peroni e l'ex Mattatoio di Testaccio. Il primo, progettato all'inizio del Novecento da Gustavo Giovannoni, una delle poche testimonianze di archeologia industriale nella capitale, che fino al 1971 ha ospitato le attività produttive della Società Birra Peroni. Nel 1999 è terminata la prima fase dei lavori di ristrutturazione e conversione del sito, che ha visto il recupero all'edificio principale composto da due corpi di fabbrica paralleli collegati da una costruzione che corrisponde al prospetto di ingresso. Il completamento dei lavori è stato assegnato al progetto Territori Sensuali di Odile Decq, a seguito del concorso internazionale indetto dal Comune di Roma nel 2000. L'altra sede è dislocata in due padiglioni del complesso edilizio dell'ex Mattatoio di Testaccio realizzato tra il 1888 e il 1891 su progetto dell'architetto Gioacchino Ersoch.

Nell'antica Aranciera di Villa Borghese, ha sede il Museo Carlo Bilotti, che accoglie dipinti, sculture e disegni donati al Comune di Roma da Carlo Bilotti, imprenditore italoamericano e collezionista di fama internazionale. La donazione, di complessive ventitré opere, comprende un consistente nucleo di dipinti e sculture di Giorgio de Chirico, rappresentativo dei soggetti più famosi prodotti dall'artista tra la fine degli anni Venti e gli anni Settanta, tre ritratti della famiglia donatrice eseguiti da Larry Rivers, da Andy Warhol e da Mimmo Rotella. Completano la donazione opere di Severini, Manzù, Consagra, Dynys, Greenfield-Sanders e Pucci.

Il Museo Pietro Canonica, all'interno di Villa Borghese è stata la casa-studio dell'artista omonimo: scultore di fama internazionale, appassionato di musica e compositore egli stesso, Canonica si forma nella Torino di fine ottocento, per poi soggiornare a lungo presso le corti d'Europa dove l'aristocrazia gli commissiona ritratti e monumenti celebrativi. Si trasferisce a Roma nel 1922, e nel 1927 riesce ad avere in concessione dal Comune l'uso dell'edificio, che oggi ospita il museo, per farne la propria abitazione-studio. In cambio l'artista si impegna a donare, dopo la morte, tutte le opere raccolte in quella sede nel corso degli anni affinché diventi un museo a lui intitolato. Da questo ha origine la singolarità di questo spazio museale, che ci

restituisce l'immagine di questo artista nella sua interezza, umana oltre che professionale.

Il Museo di Roma in Trastevere ha sede nell'ex monastero di sant'Egidio, dove fino alla presa di Roma vissero le carmelitane scalze. Una volta restaurato, nel 1976 l'edificio è divenuto sede del Museo del Folklore e dei poeti romaneschi e dal 2000 ospita anche mostre fotografiche come per esempio il World Press Photo.

Il parco di Villa Torlonia ospita tre musei: il Casino Nobile deve il suo aspetto all'intervento di Giuseppe Valadier, intorno al 1802, quindi, tra il 1835-40 a Giovan Battista Caretti che aggiunse il maestoso pronao della facciata. Molti pittori lavorarono alla sua decorazione, quali Podesti e Coggetti, oltre a scultori e stuccatori della scuola di Thorvaldsen e Canova. Quando, dal 1925 al 1943, la Villa fu affittata a Benito Mussolini, nel piano interrato furono realizzati un rifugio antigas ed un bunker antiaereo. L'attiguo Casino dei Principi, dove è consultabile l'Archivio della Scuola Romana, ricchissimo di documenti, ospita periodicamente mostre temporanee, mentre la Casina delle Civette spicca per la sua originalità, essendo il suo nome è legato al ricorrere di elementi decorativi ispirati al tema della civetta.

Fondato nel 1932, il Museo Civico di Zoologia possiede un patrimonio di circa 5 milioni di esemplari conservati, che vanno dalle conchiglie di molluschi di pochi millimetri alla balenottera di 16 metri. La maggior parte di questo immenso patrimonio viene custodito in particolari magazzini, ed è a disposizione dei ricercatori. Il Museo rappresenta un archivio della biodiversità, il cui tema conduttore è la biodiversità nel mondo animale.

Il Museo della Civiltà Romana, inaugurato nel 1955, illustra nelle 59 sezioni tutti gli aspetti della civiltà romana antica con una raccolta imponente di calchi da originali conservati in tutti i musei del mondo, oggi distrutti o danneggiati, e di plastici ricostruttivi di monumenti sparsi in tutta l'area dell'impero romano.

Il nuovo Planetario di Roma è stato inaugurato nel 2004 presso il Museo della Civiltà Romana all'Eur, a oltre 20 anni dalla chiusura dello storico planetario ospitato nella Sala della Minerva. Sotto l'ampia cupola di 14 metri si accende una perfetta riproduzione del cielo stellato: i moti del sole, della luna e dei pianeti sullo sfondo dello zodiaco, della via lattea e di 4.500 stelle. Tre proiettori digitali consentono inoltre di compiere in tempo reale vere e proprie navigazioni tridimensionali nello spazio profondo, mentre il museo astronomico adiacente conduce il visitatore in un viaggio dalla terra all'u-

niverso attraverso i grandi temi dello spazio, del tempo, dell'origine degli elementi e propone una coinvolgente esperienza immersiva, tra grandi modelli dei pianeti, diorami e postazioni multimediali interattive.

Porta San Pancrazio è la sede del Museo della Repubblica Romana e della memoria garibaldina (riapertura dell'ex museo storico garibaldino) in quanto, durante i drammatici avvenimenti della primavera e dell'inizio estate del 1849, quando le truppe francesi aggredirono militarmente la Repubblica Romana ponendo la città sotto assedio per un intero mese, Porta San Pancrazio rivestì un ruolo di primaria importanza nella difesa disperata di Roma capeggiata da Giuseppe Garibaldi.

La Galleria d'Arte Moderna (riapertura dell'ex Galleria di arte moderna e contemporanea), nata nel 1925, ha avuto sin dalla sua istituzione una finalità ben precisa: documentare l'ambiente artistico romano. È così che ci giunge - a distanza di quasi un secolo - un patrimonio assoluto di arte moderna, nonché uno tra i maggiori di Roma Capitale, oggi. Capolavori di scultura, pittura e grafica a firma dei grandissimi artisti che li hanno realizzati tra la seconda metà dell'ottocento e il secondo dopoguerra, sono la testimonianza del meglio di quell'epoca a Roma.

Per il settore degli spazi espositivi, i due maggiori che fanno riferimento a Roma Capitale sono il Palazzo delle Esposizioni e le Scuderie del Quirinale.

Il Palazzo delle Esposizioni è il più grande spazio espositivo interdisciplinare nel centro di Roma: più di 10.000 metri quadri, articolati su tre piani che ospitano mostre d'arte e eventi culturali, che lo situano in sintonia con quanto accade nelle maggiori capitali europee, in continuo e proficuo scambio con le più importanti istituzioni culturali internazionali. Capace di proporre ai visitatori progetti qualitativamente elevati, è dotato anche di una sala cinema e di un auditorium.

Costruito nell'arco di un decennio (1722 - 1732), il palazzo delle Scuderie al Quirinale delimita, con il Palazzo del Quirinale e quello della Consulta, lo straordinario spazio urbano al centro del quale è posta la fontana con le statue dei Dioscuri e l'obelisco ritrovato nell'Ottocento nei pressi del Mausoleo di Augusto. L'edificio delle Scuderie è collocato a ridosso del muro che chiude il giardino Colonna e poggia sui resti, in parte ancora visibili, del grandioso tempio romano di Serapide. La superficie complessiva delle Scuderie Papali è di circa 3.000 mq, distribuiti su più piani e accoglie mostre d'arte d'altissimo livello e di richiamo internazionale.

4. Gli standard di qualità museali nel Lazio e a Roma

IL MARCHIO DI QUALITÀ DEL LAZIO

Come illustrato precedentemente, la maggior parte delle Regioni si sono andate dotando di barriere d'accesso ai finanziamenti attraverso l'individuazione di requisiti minimi necessari a definire un profilo museale minimo accettabile per le finalità e i contenuti della programmazione regionale.

In materia di servizi culturali e in ottemperanza alla L. 142/1990, con la LR 42/1997 "Norme in materia di beni e servizi culturali", il Lazio ha provveduto a suddividere le competenze in materia di biblioteche, musei e archivi storici tra se stessa e gli enti locali, oltre a demandare alla Regione stessa l'individuazione dei requisiti minimi per l'accesso dei musei nell'organizzazione museale regionale²⁹ (OMR) quanto a personale, orario, sede, regolamento e patrimonio.

Tale legge prevede la determinazione delle linee della programmazione culturale regionale tramite l'adozione di un piano settoriale triennale. Ad oggi, è stato emanato il Piano Settoriale Regionale 2002-2004 in materia di beni e servizi culturali³⁰ e lo Schema di Piano Settoriale Regionale 2010-2012 in materia di beni e servizi culturali³¹. I piani in oggetto definiscono, tra gli altri, anche i requisiti necessari per l'assegnazione del Marchio di qualità dei musei del Lazio.

Le realtà culturali che rispettano l'orientamento di policy culturale regionale, che rispettano le norme in materia sia di statuto o regolamento sia di bilancio, che relazionano sull'attività svolta e sui risultati ottenuti e che offrono un servizio qualitativamente e quantitativamente migliore di altri anche tramite l'uso di personale qualificato, possono essere inserite negli OMR, mentre il Marchio di qualità (assegnato su Decreto del Presidente della Giunta Regionale) viene assegnato a quegli istituti tra gli OMR che hanno raggiunto livelli di eccellenza previsti dai Piani nell'erogazione dei servizi.

Per i musei, la Regione Lazio non si è dotata di requisiti particolarmente specifici calati e adattati alla realtà del territorio, per cui la fonte di riferimento resta soprattutto l'Atto di indirizzo sui criteri tecni-

co-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei emanato dal Ministero per i beni e le attività culturali emanato nel 2001.

Il comma 4 dell'art. 21 della LR 42/1997 recita:

" [...] 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 di locali idonei;
- avvalersi di personale professionalmente qualificato;
- disporre di un consistente patrimonio da destinare alla pubblica fruizione.

Nel Lazio i musei OMR sono in tutto 129; di questi, Roma Capitale ne possiede 17, ovvero: Musei Capitolini, Centrale Montemartini, Mercati di Traiano e Museo dei Fori, Museo dell'Ara Pacis, Museo Barracco, Museo di Roma (Palazzo Braschi), Museo Napoleonico, MACRO, Museo Carlo Bilotti, Museo Pietro Canonica, Museo di Roma in Trastevere, Musei di Villa Torlonia (ne fanno parte: Casino delle Civette, Casino Nobile e Casino dei Principi), Museo Civico di Zoologia, Museo della Civiltà Romana, Galleria d'Arte Moderna, Museo del Teatro Argentina, Museo di Villa Vecchia.

La Regione consegna il premio "Marchio di Qualità" ai musei dell'OMR che si sono distinti per la loro capacità operativa, per la continuità del loro impegno, per l'attenzione rivolta al rapporto con gli utenti, per la gamma delle prestazioni e delle iniziative realizzate e che testimoniano livelli di funzionalità qualitativamente elevati. Gli indicatori sulla base dei quali viene fatta la scelta sono il personale, il patrimonio, l'attività didattica e i servizi offerti. Nella motivazione dell'attribuzione del marchio di qualità vengono indicate il numero di ore di apertura annua, il numero e la tipologia di risorse umane, quale entità si occupa della didattica (personale del museo, associazioni, ecc), il superamento delle barriere architettoniche, l'impianto museologico e museografico (descrizione degli ambienti, del percorso museale, il numero e la tipologia di opere esposte), la descrizione dei programmi scientifici e didattici, la descrizione dell'attività promozionale e di comunicazione e la descrizione

²⁹ www.culturalazio.it/luoghicultura/musei/Pagine/argomento.aspx?idArgomento=194

³⁰ DCR 109/2002.

³¹ DGR 958/2009.

delle pubblicazioni scientifiche, didattiche e divulgative.

L'ultima attribuzione del Marchio di Qualità ai musei di ente locale e di interesse locale del Lazio e ai sistemi museali territoriali è stata emanata con Decreto del Presidente della Regione Lazio il 19 maggio 2011³² e comprende una serie di musei o reti museali in ogni provincia. Dei 17 musei di Roma Capitale appartenenti all'OMR, l'attribuzione del MDQ ha riguardato i seguenti 9 musei:

- Musei Capitolini;
- Museo dell'Ara Pacis;
- Museo d'Arte Contemporanea di Roma - MACRO - Sede di Via Reggio Emilia;
- Museo Carlo Bilotti;
- Museo della Casina delle Civette in Villa Torlonia;
- Museo del Casino dei Principi in Villa Torlonia;
- Museo Napoleonico;
- Museo di Roma in Trastevere;
- Museo di Zoologia.

L'appartenenza ai "musei di qualità" è contrassegnata da un'apposita targa all'ingresso del museo.

In 43 musei appartenenti all'OMR, monitorati da HERITY nel territorio regionale esterno all'area metropolitana su incarico della Regione Lazio dal 2007, è inoltre visibile la targa con i risultati raggiunti, che non sempre hanno coinciso con quelli delle strutture regionali, a dimostrazione dell'importanza di introdurre nelle valutazioni parametri qualitativi oltre che quantitativi (ad esempio la rispondenza all'effettiva richiesta piuttosto che il numero di ore di apertura), e il loro riscontro *in situ*.

GLI ATTI NORMATIVI DI ROMA CAPITALE

L'amministrazione comunale non deve, per legge, affrontare e legiferare sul tema degli standard museali. Nondimeno, nell'ottica del costante miglioramento del servizio, Roma Capitale dovrebbe chiarire quali siano gli obiettivi di policy della propria amplissima offerta museale e, successivamente, dotarsi degli strumenti che permettano il controllo nel raggiungimento degli obiettivi stessi.

Con questo approccio diventa basilare inserire nei contratti di servizio che legano Roma Capitale con i gestori di servizi museali, una serie di indicatori e standard di qualità che permettano (come avviene in altri settori, tra cui citiamo per esempio il trasporto pubblico locale) sia un controllo oggettivo dell'operato dei gestori, sia di avere un veloce ri-

torno in merito a eventuali problemi da risolvere e miglorie da mettere in campo.

L'amministrazione, con la DCC 20/2007 ha approvato le Linee guida per la predisposizione dei Contratti di Servizio tra il Comune di Roma e i soggetti erogatori di servizi pubblici che, in sintesi, prevede:

- la ripartizione delle competenze tra Consiglio Comunale e Giunta Comunale;
- le linee guida e gli indirizzi programmatici da sottoporre all'approvazione del Consiglio Comunale;
- i contenuti fondamentali dei Contratti di Servizio;
- l'iter procedurale da seguire per la predisposizione e l'approvazione dei Contratti di Servizio e per le loro eventuali modificazioni.

La delibera impegna anche la Giunta ad informare annualmente il Consiglio (in un'apposita sezione del Documento di Programmazione Finanziaria), sull'andamento della gestione dei Contratti di Servizio per settori omogenei di intervento, con particolare riferimento ai livelli quali-quantitativi di servizio erogati, al grado di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento del servizio programmati e al livello di soddisfazione degli utenti.

Sulla base degli obiettivi generali di servizio stabiliti dal consiglio comunale, l'amministrazione e il soggetto erogatore, congiuntamente, fissano gli obiettivi specifici di servizio, che dovranno essere espressi sotto forma di parametri ed indicatori tecnico-economici quantificabili (p.to 4.2).

Il Contratto di Servizio deve disciplinare le procedure per verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi di servizio, del livello di assolvimento degli impegni del gestore e sull'attuazione degli interventi eventualmente programmati dall'amministrazione (p.to 4.4).

Il Contratto di Servizio deve quindi prevedere i livelli qualitativi generali e specifici del servizio e gli obiettivi annuali di miglioramento (p.to.5.1).

Successivamente Roma Capitale (allora Comune di Roma) ha approvato la DCC 273/2007 denominata "Indirizzi programmatici e linee guida per la predisposizione dei contratti di servizio dal stipularsi, nel settore cultura, tra Comune di Roma e Zètema Progetto Cultura S.r.l., Azienda Speciale Palaexpo e Fondazione Musica per Roma", dove viene affrontato, più o meno approfonditamente, anche il tema degli indici o indicatori per misurare la qualità erogata, tramite l'individuazione di appositi standard. Tra gli obiettivi dei contratti si trova l'adeguamento costante agli standard internazionali del livello quali-quantitativo dei servizi, così

³²www.culturalazio.it/Raccolta%20Documenti/DPRL%20Marchio%20di%20qualit%C3%A0%202011.pdf

come nei livelli minimi per garantire il mantenimento degli standard di qualità del servizio, secondo quanto previsto dagli indicatori delle rispettive Carte dei Servizi. La delibera prevede che il Contratto di Servizio definisca gli strumenti di controllo necessari per monitorare l'operato dell'azienda erogatrice, anche al fine di migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi, tramite:

- il rispetto degli standard di qualità fissati;
- il rispetto delle clausole contrattuali;
- il rispetto delle previsioni economiche.

Per la verifica del pieno rispetto degli impegni contrattuali deve essere istituito un organo paritetico di monitoraggio e controllo - di carattere interdipartimentale - cui compete l'analisi e la verifica della attività rese dal gestore in ordine all'esecuzione dei servizi, e che provveda altresì ad individuare ogni possibile criticità di adempimento, formulando in tal senso ogni utile osservazione, riscontro e proposta. Inoltre all'organo di monitoraggio saranno attribuiti compiti di verifica dei livelli quali-quantitativi del servizio erogato, del grado di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento.

Il sistema di indicatori quali-quantitativi, di cui si avvale la Commissione di monitoraggio e controllo per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti per il servizio deve essere, nella sua definizione, omogeneo a quello definito dall'Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali del Comune di Roma di cui alla deliberazione del Consiglio Comunale n. 212/2007, art. 4 punto b, titolato "Compiti dell'Agenzia".

L'Agenzia può, comunque, come da DCC 212/2007 art. 4 punto c, verificare il positivo riscontro degli utenti mediante indagini e sondaggi di mercato anche a campione. La Commissione valuta l'effettivo raggiungimento degli obiettivi anche avvalendosi del sistema degli indicatori quali-quantitativi correlati agli obiettivi stabiliti per il servizio. Si avvarrà anche delle informazioni emergenti dalle indagini di customer satisfaction. Il Contratto di Servizio dovrà esplicitare il contenuto, la periodicità ed i destinatari del sistema di reporting.

Gli indicatori quali-quantitativi in questione riguardano: numero dei visitatori-fruitori (per i musei suddivisi tra paganti e non); gli incassi dei servizi commerciali; l'esecuzione del programma di comunicazione, di didattica, di editoria e di manutenzione; la tempestiva veicolazione dei materiali informativi; valore medio "customer satisfaction".

Nel Contratto di Servizio saranno previste, inoltre, le modalità con le quali il gestore fornirà all'Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali del Comune di Roma, i documenti e i

dati necessari allo svolgimento dei compiti d'istituto dell'Agenzia stessa.

Due anni fa, con apposita delibera³³, Roma Capitale ha definito Zètema non più società che eroga direttamente servizi pubblici locali, bensì società che supporta strumentalmente l'Amministrazione nell'erogazione del servizio pubblico.

Zètema, diventando "strumentale", non è più soggetta al rispetto degli indirizzi programmatici e delle linee guida fissate per le società che erogano servizi pubblici locali; gli schemi degli atti negoziali stipulati tra Roma Capitale e i soggetti erogatori di detti servizi dovranno essere adottati dalla Giunta Capitolina in coerenza con gli indirizzi generali contenuti negli strumenti di programmazione dell'Ente approvati dall'Assemblea Capitolina (ovvero, Bilancio previsione annuale, Bilancio pluriennale triennale, Relazione previsionale e programmatica, Piano degli investimenti e Relazione Tecnica triennale). Questo ha fatto sì che venissero meno alcuni obblighi contrattuali nei confronti dell'Agenzia.

L'ultimo Contratto di Servizio tra Roma Capitale e Zètema è di durata triennale (2012-2014) ed è stato approvato con DGCa 440/2011; il gestore svolge una lunga serie di servizi per il committente, ma in questo studio interessa solo la parte di gestione dei musei comunali del Sistema Musei Civici.

Gli obiettivi strategici da perseguire sono:

- costante miglioramento dei livelli quantitativi e qualitativi dei servizi erogati, con particolare riguardo agli aspetti concernenti la comunicazione, l'accessibilità, la logistica e la conoscenza, anche attraverso azioni derivanti da indagini di customer satisfaction e dal recepimento di reclami, segnalazioni e suggerimenti degli utenti e dalla gestione integrata dei reclami con l'Amministrazione Capitolina;
- integrazione dei sistemi di vigilanza e assistenza in sala, di pari passo con l'ampliamento del numero di strutture da affidare previste, con un'attenzione al contenimento dei costi, anche mediante l'introduzione di nuove organizzazioni degli orari di apertura;
- supporto alle attività volte alla realizzazione di maggiori entrate, derivanti dalla messa a reddito dei beni culturali, anche tramite sponsorizzazioni;

³³ DAC 77/2011 "Deliberazioni di Roma Capitale ai sensi dell'art. 3 commi 27 e 28 della Legge Finanziaria 2008. Modifiche degli statuti delle aziende in house di Roma Capitale".

- ampliamento dell'offerta culturale mediante la gestione integrata degli spazi culturali ed espositivi e l'organizzazione di eventi;
- supporto alle attività della Sovrintendenza;
- pianificazione, supporto e sviluppo delle attività di comunicazione e informazione.

I servizi, che in questo caso vengono definiti strumentali, erogati da Zétema sono:

- accoglienza e biglietteria;
- vigilanza e assistenza in sala;
- didattica e divulgazione;
- libreria, attività editoriali e offerta di servizi online;
- promozione e comunicazione, anche tramite il servizio 060608;
- pulizie;
- manutenzione ordinaria edilizia e degli impianti tecnici;
- diserbo dei monumenti e delle aree archeologiche;
- ristoro e attività di catering;ù
- attività ordinaria di conservazione e manutenzione delle collezioni del patrimonio culturale;
- eventi e mostre.

Gli standard quali-quantitativi fissati dal Contratto di Servizio sono:

- nel 99% dei casi sia il rispetto degli orari di apertura dei musei, sia di puntualità delle guide, sia del programma concordato delle mostre, sia del programma concordato delle pulizie, sia della presenza del catalogo il primo giorno di apertura delle mostre e sia degli interventi di manutenzione entro 24 ore;
- l'aumento di almeno il 2% sia dei visitatori rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, sia nelle vendite di RomaPass e sia nell'affitto di audio guide ;
- mantenere lo stesso rapporto dei musei statali tra visitatori paganti e non paganti;
- la diminuzione dell'1% dei reclami;
- tutte le customer satisfaction con voto medio almeno di 2,1 su 3 con obiettivo 2,2 a fine contratto;
- l'aumento di almeno l'1% del numero di scontri rispetto al numero di visitatori;
- l'aumento di almeno l'1% sia degli eventi aziendali, rispetto all'anno precedente.

La Carta della Qualità 2012 del Sistema Musei Civici descrive i servizi offerti e riporta gli stessi indicatori e standard descritti nel Contratto di Servizio.

Sulla base di un accordo stipulato nel 2005, i musei del SMC (vedi box 1) sono inoltre valutati da HERITY, secondo una suddivisione in *tranche*. La valutazione dei musei avviene, come accennato

più sopra, tenendo in considerazione tre fonti: l'autovalutazione dei responsabili dei luoghi, l'*expertise* internazionale dei valutatori HERITY e l'opinione del pubblico. Il coinvolgimento dei differenti *stakeholders* è particolarmente importante per il Sistema dei Musei Civici di Roma, che vede responsabili sia il Comune che la Società di Gestione, i cui pareri, nell'autovalutazione somministrata da HERITY, non sempre coincidono, aiutandone il confronto, lo scambio di opinioni, ed un eventuale allineamento.

Già valutati allo stato attuale l'Ara Pacis, la Casina delle Civette, la Centrale Montemartini, il Museo Barracco, il Museo dei Fori e i Mercati di Traiano, il Museo della Civiltà Romana, il Museo delle Mura, il Museo di Roma in Trastevere, i Musei Capitolini, il Museo Napoleonico, il Planetario, (I e II *tranche*). Fra i settori analizzati (rilevanza percepita, stato di conservazione, comunicazione trasmessa e servizi offerti al pubblico), particolarmente problematico appare lo stato della comunicazione che, sebbene offra tutti i mezzi possibili o quasi per la trasmissione del messaggio, sembra non soddisfare il visitatore, anzi sembra confonderlo. Questo potrebbe costituire uno stimolo per affiancare alle indagini interne - di per sé, insufficienti - uno studio di settore da parte dell'Agenzia, ai sensi della DCC 212/2007, art. 4 punto b.

Ottenere la certificazione HERITY per un museo è positivo anche ad di la del giudizio espresso, in quanto mostra la volontà di migliorare il servizio offerto.

L'ultimo Contratto di Servizio tra Roma Capitale e l'Azienda Speciale Palaexpo, riferito al 2012, è stato approvato gli ultimi giorni del dicembre scorso con la DGCa n. 236/2012 e ha ad oggetto (per la parte che interessa questo studio) la gestione, da parte dell'azienda speciale, del Palazzo delle Esposizioni e delle Scuderie del Quirinale.

Gli obiettivi strategici posti al gestore sono:

- attività di ricerca e sperimentazione, produzione e autoproduzione;
- promozione e diffusione dell'innovazione;
- integrazione e diffusione dell'offerta culturale;
- collaborazione attiva con il territorio al fine di accrescere e diversificare l'offerta artistico culturale, favorendo i processi di integrazione sociali e delle tradizioni popolari;
- ampliamento e diversificazione dell'utenza anche tenendo conto dei risultati di indagini periodiche di monitoraggio;
- valorizzazione delle diverse domande di fruizione culturale tenendo conto dell'accresciuta presenza multi-etnica e della direttiva Unesco sui

beni immateriali con particolare riguardo alla valorizzazione delle tradizioni culturali popolari.

Gli obiettivi di servizio, stabiliscono invece standard quali-quantitativi che debbono essere raggiunti, nonché per ogni servizio e sottoservizio, gli indicatori per monitorare il livello e la qualità del servizio erogato.

Interessati sono i servizi: di accoglienza culturali e di laboratorio (rispettivamente per il Palazzo delle Esposizioni e per le Scuderie del Quirinale, minimo 7 e minimo 2 mostre l'anno, minimo 10 e minimo 8 eventi privati e minimo 125.000 e minimo 210.000 visitatori annui), di comunicazione, di biglietteria (rispettivamente massimo 15% e massimo 12% di biglietti gratis sul totale), di sicurezza, antincendio,

di pulizia, delle attività espositive, del ristorante e del bar (è fissato il numero minimo di giorni di apertura e di incasso annui), della libreria e l'ufficio reclami (risposta entro 30 giorni).

La Carta dei servizi di Palaexpo è ancora quella del 2008, descrive i servizi offerti ma è priva di indicatori e relativi standard di valutazione.

LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA MUSEI CIVICI

Nonostante la riconosciuta necessità e interesse di sottoporre a valutazione i musei di Roma Capitale, possiamo osservare nella tabella sottostante che non tutte le sedi fanno parte dell'organizzazione museale regionale (dunque si suppone non raggiungano i requisiti minimi di qualità) e solo 9 su 21 sono inseriti nella lista dei Musei di qualità.

Tav. 1 La valutazione del Sistema Musei Civici

Num.	Valutazione del Sistema Musei Civici	OMR	MdQ	HERITY				CS Zétema (2011)
				Rilevanza	Conservazione	Comunicazione	Servizi	
1	Musei Capitolini (**)	si	si	5	3	3	4	2,93
2	Centrale Montemartini (**)	si	-	4	3	3	4	2,79
3	Mercati di Traiano e Museo dei Fori (***)	si	-	5	4	3	3	2,78
4	Museo dell'Ara Pacis (***)	si	si	4	4	2	3	2,88
5	Museo di Scultura Antica Giovanni Barracco (***)	si	-	4	3	2	3	2,80
6	Museo delle Mura (***)	-	-	4	2	2	2	-
7	Villa di Massenzio	-	-	-	-	-	-	-
8	Museo di Roma (Palazzo Braschi)	si	-	-	-	-	-	2,86
9	Museo Napoleonico (**)	si	si	4	4	2	3	2,67
10	MACRO (*)	si	si	-	-	-	-	2,82
11	Museo Carlo Bilotti	si	si	-	-	-	-	2,68
12	Museo Pietro Canonica	si	-	-	-	-	-	2,68
13	Museo di Roma in Trastevere (***)	si	si	3	3	2	3	2,83
14	Museo della Casina delle Civette in Villa Torlonia (**)	si	si	3	4	3	3	2,85
15	Museo del Casino Nobile in Villa Torlonia	si	-	-	-	-	-	2,90
16	Museo del Casino dei Principi in Villa Torlonia	si	si	-	-	-	-	-
17	Museo Civico di Zoologia	si	si	-	-	-	-	-
18	Museo della Civiltà Romana (***)	si	-	4	3	2	3	2,92
19	Planetario e Museo Astronomico (**)	-	-	4	3	4	3	2,77
20	Museo della Repubblica Romana e della memoria garibaldina	-	-	-	-	-	-	-
21	Galleria d'Arte Moderna	si	-	-	-	-	-	-
22	Casa Museo Alberto Moravia	-	-	-	-	-	-	-

Note: La scala della valutazione di HERITY varia da 1 a 5. I risultati mancanti si riferiscono a luoghi in corso di valutazione o ancora da valutare. La scala della valutazione delle CS di Zétema varia da 0 a 3. (*) Solo la sede di Via Reggio Emilia è nei MdQ; (**) Triennio di valutazione HERITY 2009-2011; (***) Triennio di valutazione HERITY 2011-2013.

Fonte: elaborazioni Agenzia su dati Regione Lazio, HERITY e Zétema.

Passando alla valutazione di HERITY, cui non tutti i siti sono stati sottoposti, si osserva brevemente come se sul lato della rilevanza il voto più frequentemente espresso è medio-alto (4 o 5) per gli altri tre settori (conservazione, comunicazione, servizi) il voto più frequente è il 3, con la comunicazione che riceve molti voti pari a 2. Questo tipo di valutazione, come già sostenuto, è molto importante al di là dei voti ricevuti, perché permette da un lato di prevedere riconoscimenti premianti verso i musei con buoni voti e dall'altro di aiutare ed indirizzare la crescita di quelli più deboli.

La customer satisfaction (di seguito, CS) di Zétema, nei musei in cui è stata prevista, ha valori sempre molto elevati.

A mero titolo di esempio, si evidenziano qui alcune discrasie:

- la Centrale Montemartini non appartiene a MdQ, benché abbia una valutazione di CS elevata e buoni valori assegnati da HERITY;
- sia per il Casino dei Principi in Villa Torlonia sia per il Museo di Zoologia, benché inseriti sia negli OMR sia nei MdQ, non è stata richiesta la valutazione di HERITY né eseguita la CS da Zétema;
- il Planetario e Museo Astronomico è stato sottoposto a CS da Zétema e a valutazione da HERITY, ma non appartiene né a OMR né a MdQ;
- tre sedi museali (Villa di Massenzio, Museo della Repubblica Romana e della memoria garibaldina e Casa Museo Alberto Moravia) non fanno parte di OMR o di MdQ né sono state sottoposte, a valutazione.

5. Indici suddivisi per macrosettori

Nei capitoli precedenti sono stati descritti gli approcci alla qualità dei servizi museali adottati sia in ambito internazionale sia nel nostro paese. La metodologia seguita presuppone una prima fase di ideazione degli obiettivi politici e una seconda di traduzione degli stessi in indici e standard, che possano, per esempio, essere inseriti nei contratti che legano gli enti pubblici proprietari dei musei con i gestori degli stessi.

Lo standard museale permette sia di identificare in maniera oggettiva e senza ombra di dubbio quale sia esattamente l'obiettivo pubblico sia di sottoporre l'operato del gestore al vaglio del loro raggiungimento.

Di seguito sono stati elencati prima di tutto gli standard e indicatori presenti nei contratti tra, da un lato Roma Capitale e dall'altro sia Zétema sia Palaexpo e successivamente una serie di indicatori che non sono presenti e potrebbero invece essere inseriti come obiettivi nei contratti stessi. Questa seconda lista è solo indicativa e può essere utilizzata dal decisore pubblico come spunto nella costruzione delle indicazioni di policy.

INDICATORI PREVISTI O DESUMIBILI DAI CONTRATTI DI SERVIZIO

Ore di apertura annua

Numero di ore di visita guidata effettuate / Numero di ore di visita guidata previste

Numero di mostre previste / numero di mostre organizzate

Numero di ore di pulizie previste / numero di ore di pulizia effettuate

Numero di cataloghi in vendita il primo giorno di una mostra / numero di mostre

Numero di interventi di manutenzione richiesti / Numero di interventi di manutenzione effettuati entro 24 ore dalla richiesta

Numero di visitatori anno x / Numero di visitatori anno x-1

Numero di Romapass venduti anno x / numero di Romapass venduti anno x -1

Numero di audioguide affittate anno x / numero di audioguide affittate anno x - 1

Numero di biglietti gratis / numero di biglietti totali

Numero di reclami anno x / numero di reclami anno x - 1

Serie storica della media del valore delle customer satisfaction e raffronto con l'obiettivo dell'anno in corso (2,1/3 durante la vigenza contrattuale e 2,2/3 a fine contratto)

(Numero di scontrini emessi anno x / Numero di visitatori anno x) / (Numero di scontrini emessi anno x - 1 / Numero di visitatori anno x - 1)

Numero di eventi aziendali anno x / numero di eventi aziendali anno x - 1

ALTRI INDICATORI POSSIBILI

VALORIZZAZIONE

La valorizzazione del patrimonio museale consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina di tutte quelle attività a cura dell'Amministrazione, volte a promuovere la conoscenza e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione dei musei stessi ad ogni tipo di pubblico, al fine di incentivare lo sviluppo della cultura.

% di opere esposte/anno su possedute

Numero di mostre prodotte / Numero di mostre organizzate

Numero di mostre prodotte / Numero di mostre acquistate

Numero visite didattiche / utenti totali

Numero di ore di visite didattiche / numero di ore di apertura

Numero visite didattiche bambini / utenti totali

Numero lavoratori / utenti

Numero pubblicazioni e/o convegni scientifici organizzati in collaborazione con università, enti di ricerca, ecc

Numero dipendenti a contatto con l'utenza plurilingue / Numero dipendenti a contatto con l'utenza

Numero di ore di formazione per lavoratore nell'anno x / Numero di ore di formazione per lavoratore nell'anno x - 1

FRUIZIONE / INCLUSIONE

Le attività volta al miglioramento della fruizione e dell'inclusione sono qui intese come quelle che permettano sia alla totalità dei fruitori potenziali sia ad alcune categorie degli stessi (minori di 18 anni, residenti a Roma, portatori di handicap, ecc) di fruire appieno del patrimonio museale cittadino.

Numero di metri quadri del museo fruibili ai portatori di handicap su numero di metri quadri totali aperti al pubblico

Numero di metri quadri aperti al pubblico / Numero di metri quadri totali

Ore di apertura / utenti

Utenti ogni 1000 abitanti

Utenti <18 anni ogni 1000 abitanti

Utenti residenti ogni 1.000 abitanti (c'è tariffa dunque biglietteria differenziata per i musei)

Utenti residenti ogni 1.000 utenti

Utenti <18 anni residenti ogni 1000 utenti

Utenti <18 anni residenti ogni 1000 utenti residenti

Utenti in condizioni specifiche (portatori di handicap, basso livello di istruzione) / utenti

Utenti <18 anni ogni 1000 utenti

Numero e tipologia delle attività messe in campo col fine di democratizzare la cultura

Numero di visitatori delle mostre prodotte / Numero di visitatori delle mostre totali

Provenienza degli utenti (come al supermercato, si chiede il CAP. Molto utile per indirizzare le politiche pubbliche

Paganti residenti / utenti totali

Paganti residenti / utenti totali residenti

SPESE DI GESTIONE

Il monitoraggio delle spese di gestione permette di evitare gli sprechi e di indirizzare al meglio le decisioni di spesa. Questa prerogativa dell'ente pubblico può essere svolta con maggiore agio con l'ausilio di indicatori precostituiti.

Costi annui di funzionamento/popolazione

*Costi annui di funzionamento/popolazione*1000*

Costi annui di funzionamento/utenti

Costi annui di funzionamento/lavoratori

RICAVI DI GESTIONE

Per i ricavi, come per le spese di gestione, appositi indicatori permettono un monitoraggio e un intervento in corso d'anno, nel caso di scostamenti tendenziali dagli obiettivi prefissati.

Biglietti a pagamento / biglietti totali

Ricavi da sponsor / ricavi totali

Ricavi propri / ricavi totali

Sovvenzioni pubbliche di qualunque provenienza / ricavi totali

Sovvenzioni pubbliche di qualunque provenienza / costi totali

RECLAMI, SUGGERIMENTI, CUSTOMER SATISFACTION

Il rapporto con i visitatori, sia tramite suggerimenti sia tramite reclami, sia, infine, tramite analisi di customer satisfaction, permette all'ente pubblico di avere un continuo feedback con l'utente finale dei servizi museali.

(Numero reclami anno x / utenti anno x) / (Numero reclami anno x - 1 / utenti anno x - 1)

Numero di box per il deposito dei reclami anno x / numero di box per il deposito dei reclami anno x - 1

ALLINEAMENTO A STANDARD INTERNAZIONALI

6. Osservazioni e proposte

Al di là delle diversità legate ai differenti organi di competenza a cui sono state delegate, in ogni Paese, le responsabilità di valorizzazione del patrimonio per mezzo dell'applicazione del sistema dell'accREDITamento, se regionali, come in Italia, Spagna e Germania, o più centralizzate, come per il Regno Unito, il Portogallo e la Francia, la prima riflessione da porre in essere può individuarsi nella diversa esperienza, in termini di tempo, che questi Paesi, ad oggi, hanno la possibilità di mettere in campo nell'ambito dell'applicazione degli standard. Se infatti nel Regno Unito e in Spagna, l'applicazione dei sistemi di accREDITamento (già rinnovati e riorganizzati negli anni) è una realtà presente da tempo, altre nazioni, come l'Italia, il Portogallo, la Francia e la Germania, hanno accolto e definito nei particolari la problematica degli standard in epoche più recenti, e quindi, di conseguenza, stanno applicando l'accREDITamento sulle diverse realtà museali presenti nel proprio territorio solo negli ultimi anni, o addirittura stanno ancora elaborando le metodologie più adatte per applicarli.

È naturale quindi che i requisiti richiesti ai musei di Paesi come la Gran Bretagna siano più specifici e di un livello che a volte sembra lontano "anni luce" da quelli più basilari e "semplici" richiesti in Paesi come il nostro.

L'altro grande "gap" tra sistemi è poi rappresentato dalla già citata mancanza di autonomia gestionale e finanziaria che, insieme ad un orizzonte temporale della politica talvolta molto breve, spesso blocca i musei italiani nell'impossibilità di migliorarsi, come invece richiederebbero gli standard.

Entrando nel dettaglio del confronto tra i diversi sistemi nazionali e regionali, emerge la necessità di individuare più chiaramente l'adozione di policy e obiettivi strutturali, quali ad esempio, la specificazione dei "profili professionali", la "dichiarazione di missione" e di "piano museale", il rafforzamento della funzione di "ricerca" del museo.

Come già trattato, la Regione Lombardia stabilisce che nei musei debbano esistere, per poter ottenere l'accREDITamento, diversi profili professionali tra cui la figura del direttore e/o conservatore. Nella dicitu-

La tendenza all'allineamento agli standard internazionali permetterebbe alla nostra città di emergere nelle qualità dell'offerta museale

Percentuale di scostamento dei punteggi sui precedenti, nei rinnovi delle certificazioni HERITY

ra "e/o" si riflette tutta l'impossibilità di poter richiedere, come invece vorrebbe la "Carta nazionale delle professioni museali"³⁴, la presenza di due figure ben distinte, quella del direttore (coordinatore di tutte le aree di competenze che dovrebbero poter lavorare nei musei italiani) e quella del conservatore, causata dall'impatto con una realtà formata da figure che finora non avevano una classificazione del tutto chiara, e soprattutto dalla mancanza assoluta e costante di risorse economiche che possano garantire alle strutture museali locali (e non) un adeguato organico, che poi è la base di un museo.

Un ulteriore spunto viene dal documento "di indirizzo" tedesco del 2005, il quale contiene delle indicazioni significative, come ad esempio la richiesta di "dichiarazione di missione" e di "piano museale", al fine di imporre al museo la problematica del ragionamento sul ruolo che deve svolgere all'interno della società in cui è inserito e sull'importanza di comunicarlo all'esterno.

Infine la ricerca, individuata come vera fonte di vita per il museo e base, come esplicitamente dichiarato, per nuove esposizioni in grado di comunicare all'esterno i propri risultati. Il principio che "nuove esposizioni", anche di carattere temporaneo, debbano partire dalla ricerca scientifica interna al museo, non è per niente banale in un'epoca fatta di "pacchetti-mostra preconfezionati" come quella in cui viviamo.

Passando agli aspetti propositivi più direttamente applicabili al caso romano, si riportano di seguito una serie di punti su cui porre particolare attenzione in occasione dei prossimi rinnovi contrattuali nell'affidamento di servizi nel settore museale ed espositivo:

- a) Chiara definizione degli obiettivi pubblici da raggiungere.
- b) Migliore suddivisione tra obiettivi strategici e obiettivi di servizio.

³⁴ Emessa il 24 ottobre 2005, a cura della Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane (AMACI, AMEI, ANMLI, ANMS, ICOM ITALIA, SIMBDEA)

- c) Stipula di contratti almeno triennali, e comunque ad inizio e non a fine anno, al fine di permettere al gestore una programmazione delle attività su basi certe, e agli organi dell'amministrazione il monitoraggio e la valutazione della qualità del servizio non solo puntuale, permettendo tra l'altro anche l'effettuazione di benchmarking con realtà simili.
- d) Definizione anche sintetica e non solo descrittiva degli indicatori da utilizzare per la valutazione della qualità del servizio erogato.
- e) Adozione di standard minimi di qualità nei musei che, se privi delle caratteristiche adeguate all'accreditamento, perdano la possibilità di accedere ai principali finanziamenti pubblici.
- f) Rimodulazione delle scale di valutazione nelle indagini di customer satisfaction, passando ad una scala da 1 a 10 (anziché da 0 a 3) in modo da permettere di meglio valutare l'effettiva soddisfazione degli utenti e l'allineamento ai sistemi internazionali esistenti.
- g) Adozione di sistemi premianti: ad esempio, incentivazione economica in caso di miglioramento del punteggio in almeno una delle quattro aree (senza diminuzione nelle tre rimanenti) nei luoghi certificati da HERITY all'atto del rinnovo;
- h) Porre come obiettivo che tutte le sedi museali siano sottoposte ogni anno a valutazione, sia da parte di HERITY, sia con indagini di customer satisfaction;
- i) Porre come obiettivo, per esempio nei prossimi due anni, che tutti i musei del SMC facciano parte di OMR e che nell'arco di 4 o 5 anni possano rientrare nei MdQ.

■ Via Cola di Rienzo 217 • 00192 Roma
Telefono 06.367071 Fax 06.36707212
www.agenzia.roma.it

*L'Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali
di Roma Capitale è stata istituita dal Consiglio Comunale
con Deliberazione n. 39 del 14 marzo 2002,
successivamente modificata e integrata
con Deliberazione n. 212 del 22 ottobre 2007*

Agenzia