



MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI
SEGRETARIATO GENERALE • UFFICIO STUDI

Adelaide Maresca Compagna Silvana Carmen Di Marco Elisa Bucci

MUSEI PUBBLICO TERRITORIO

VERIFICA DEGLI STANDARD NEI MUSEI STATALI

Sommario

7 Presentazione
Giuseppe Proietti

9 Introduzioni
Gianni Bonazzi
Maria Vittoria Marini Clarelli
Adelaide Maresca Compagna

L'INDAGINE

17 Obiettivi e metodologia dell'indagine

I RAPPORTI CON IL PUBBLICO

29 Premessa

31 Accesso

43 Dotazioni fisse e servizi essenziali

57 Servizi di complemento alla visita

61 Valorizzazione, promozione e divulgazione

67 Conoscenza del pubblico e verifica del gradimento

I RAPPORTI CON IL TERRITORIO

73 Premessa

75 Musei e territorio

81 Studi e ricerche, documentazione

83 Gestione integrata

APPARATI

89 I questionari

100 I musei dell'indagine

106 Bibliografia

110 Indice analitico

Accrescere l'offerta culturale dei nostri istituti, soddisfare le esigenze delle differenti categorie di pubblico, incidere nei processi di crescita civile ed economica del Paese sono stati fra gli obiettivi prioritari del Ministero per i beni e le attività culturali e lo saranno ancora per i prossimi anni.

Se da un lato, quindi, si sono moltiplicati gli sforzi per implementare la funzionalità e l'efficienza dei servizi e attivare forme di valorizzazione per sensibilizzare nuove fasce di utenti, dall'altra si è resa evidente l'esigenza di monitorare a livello nazionale e locale i livelli raggiunti.

In questa ottica, l'indagine condotta dall'Ufficio Studi del Segretariato generale del Ministero, d'intesa con le Direzioni generali competenti, su centocinquantotto musei statali, apporta un bagaglio di conoscenze e riflessioni che potranno essere utili agli organi centrali dell'Amministrazione e agli stessi istituti che vi hanno partecipato.

È opportuno che il processo di "autovalutazione" sperimentato in questa occasione divenga un esercizio permanente di analisi, teso a registrare i risultati ottenuti, a mettere in campo nuove sperimentazioni, ad individuare in ciascun istituto gli obiettivi prioritari che ci si propone di raggiungere, all'interno di una cornice nazionale che intende rafforzare le attività di valorizzazione

Giuseppe Proietti
Segretario generale

Il museo, più di altre istituzioni culturali (archivi e biblioteche), è attraversato, in conseguenza dell'affermarsi dei consumi culturali di massa e dell'evolversi delle forme del comunicare connesse alla diffusione della multimedialità, da forti spinte al cambiamento che ne hanno messo in discussione il tradizionale posizionamento all'interno della società. Questo processo, in corso da alcuni decenni, si è innestato su quello che è stato chiamato il 'fenomeno museo', la straordinaria diffusione a livello mondiale dei musei (si pensi che $\frac{3}{4}$ di essi sono sorti nella seconda metà del XX secolo!).

In un contesto ormai globalizzato il museo è, dunque, spinto a una continua ridefinizione di se stesso e del proprio ruolo, il cui ambito di riferimento non è più solo quello locale, nazionale, ma sempre più quello internazionale. Assistiamo oggi a una sorta di internazionalizzazione del museo, fino a giungere al 'museo globale' quale può essere prefigurato dal Guggenheim con la sua catena di marchi (Berlino, Bilbao, Las Vegas, Venezia). La recente controversa vicenda dell'operazione Louvre a Dubai è un altro esempio del fenomeno, che solo riduttivamente può essere ricondotto a puro calcolo economico, mentre non meno significativi appaiono gli aspetti simbolici e di penetrazione culturale. Il processo di globalizzazione non è, comunque, circoscrivibile a questi ultimi anni, esso si era, infatti, già avviato con l'internazionalizzazione dei programmi espositivi, lo scambio delle collezioni, la mobilità di curatori e direttori.

Questo fenomeno è oggi particolarmente visibile in Italia dove all'istituzione museale si chiede di saper coniugare, in forme aderenti a una società fortemente condizionata dall'enfaticizzazione dell'evento, la tradizionale missione di preservazione della memoria culturale con l'attenzione alle regole economiche e gestionali e all'andamento dei consumi culturali. La stessa esclusiva garanzia di sopravvivenza dei musei, assicurata dalla mano pubblica, non è più così automaticamente scontata, anche in ragione della delicata contingenza economica.

La molteplicità di significati e funzioni che il museo ha progressivamente assunto nell'ambito di una forte mutevolezza di contesto ha portato a un'accentuazione della riflessione sulla sua natura e sul suo ruolo, sulle forme organizzative, sugli strumenti merceologici, sulla produzione sociale di conoscenza, sul consumo di conoscenza, etc. Da qui un fiorire di approcci metodologici e analisi critiche, che si sono giovate di un'ampia pluralità disciplinare e hanno indagato il museo nella sua poliedricità semantica: dal museo come fattore di identità, al museo come attrattore economico, al museo come testo rispetto al quale indagare gli ambiti narrativi (interazioni tra oggetti espositivi, tra oggetti e pubblico, spazi, luci etc.).

In occasione del 50° anniversario della rivista dell'UNESCO *Museum international* Kenneth Hudson ha scritto: «The most fundamental change that has affected museums during the [past] half century . . . is the now almost universal conviction that they exist in order to serve the public. The old-style museum felt itself under no such obligation. It existed, it had a building, it had collections and a staff to look after them. It was reasonably adequately financed, and its visitors, usually not numerous, came to look, to wonder and to admire what was set before them. They were in no sense partners in the enterprise. The museum's prime responsibility was to its collections, not its visitors.»

Quale che sia il sottofondo teorico attraverso cui si cercano di definire i significati del museo e il suo agire, la relazione tra museo e visitatori/pubblico è senza alcun dubbio il focus intorno al quale ruota ogni discorso museale. L'incentrarsi sul visitatore comporta un cambiamento nei metodi e nelle pratiche, il che richiede innanzitutto un continuum ciclico di conoscenza e valutazione di ciò che il museo comunica, di come lo comunica, di quali siano le aspettative dei visitatori e se queste aspettative siano o meno soddisfatte. Il museo in sostanza deve conoscere se stesso e il proprio contesto, deve saper misurare quantitativamente e qualitativamente i servizi che rende rispetto ai molteplici pubblici di riferimento, deve operare un continuo confronto con se stesso e con le migliori esperienze internazionali.

Gli studi sui visitatori del museo si sono progressivamente sviluppati negli ultimi decenni del secolo scorso, secondo una molteplicità di approcci metodologici legati in particolare allo sviluppo delle teorie sociali e degli strumenti d'indagine. Per esemplificare, all'approccio demografico, che ha mirato in primo luogo a misurare, contare e mappare il pubblico, secondo parametri di classi d'età, livelli d'istruzione, status sociale, di genere ecc., si sono affiancate analisi mirate a definire i processi di 'costruzione del significato', volti cioè a cogliere il 'valore' per il visitatore e per i diversi gruppi sociali dell'esperienza museale.

La centralità della realtà museale nel sistema culturale italiano e negli assetti istituzionali in cui esso è strutturato ha spinto da anni l'Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali a dedicare all'analisi dei musei statali un ampio ventaglio di ricerche, incentrate ora sulle caratteristiche e il gradimento del pubblico (le indagini-campione sugli strumenti di comunicazione, i servizi in concessione, il pubblico giovanile), ora sulla qualità della gestione e dei servizi offerti dai musei, ora sugli strumenti di valutazione adottati in Italia e in Europa, di cui si dà conto nella pubblicazione del 2008 a cura di Adelaide Maresca Compagna e Margherita Sani.

All'intervento normativo (definizione dei servizi aggiuntivi, oggi servizi per il pubblico, e emanazione dell'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*), tendente a creare le premesse formali necessarie a favorire la collocazione dei musei italiani in un contesto qualitativo prossimo a quello dei principali musei internazionali, si è cercato di affiancare strumenti conoscitivi che sapessero descrivere e interpretare nella sua dinamicità il concreto essere dei musei, spingendoli verso il miglioramento.

In questa prospettiva si colloca la ricerca che qui si pubblica, il cui obiettivo è quello di misurare 158 musei statali essenzialmente rispetto alla tipologia e ampiezza dei servizi offerti e alle modalità di comunicazione. Gli interventi raccolti nel presente volume danno conto dei risultati raggiunti e delle riflessioni che la comparazione dei dati può suscitare.

Ciò che mi preme sottolineare è che questa ricerca, come, ad esempio, quella di recente promossa da Maria Vittoria Marini Clarelli sul pubblico della Galleria nazionale d'arte moderna e contemporanea, devono essere intese come un punto d'avvio per un approccio organico all'analisi della realtà museale, che integri i semplici dati quantitativi (numero dei visitatori, introiti di bookshop, caffetteria, etc.) offerti dall'attuale indagine statistica. L'auspicio è che lavori come questo stimolino gli stessi operatori dei musei ad avviare un processo virtuoso di misurazione costante della qualità dei servizi e del soddisfacimento dei visitatori nell'ottica del miglioramento continuo.

Anche in questa prospettiva deve essere intesa l'imminente riforma organizzativa del Ministero che prevede la costituzione di un'apposita Direzione generale per la valorizzazione.

Gianni Bonazzi
Direttore Ufficio Studi

Gli standard di qualità dei musei sono la traduzione in norme dei requisiti e delle modalità di funzionamento riconosciuti come essenziali dalla stessa comunità museale, la quale, nelle sue articolazioni internazionali, nazionali e sub-nazionali, è la prima interessata alla loro esistenza e al processo di continuo miglioramento che essi devono innescare. L'applicazione degli standard opera infatti sia come sistema di garanzia contro il rischio che si annoverino fra i musei organismi non dotati delle caratteristiche minime necessarie, sia come sistema di valutazione volto a elevare progressivamente il livello delle strutture e delle attività. *Nell'Atto d'indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e gli standard di funzionamento dei musei* adottato in Italia nel 2001 al primo obiettivo sono finalizzati i cosiddetti standard normativi, che hanno carattere di obbligatorietà, e al secondo le linee guida, che hanno carattere orientativo. Usando questa griglia ogni istituzione dovrebbe essere in grado di autovalutarsi e di definire le proprie strategie di miglioramento, ma questo esercizio è molto meno semplice di quanto sembri, perché il museo, anche il più piccolo, è un organismo assai complesso, per valutare il quale, alla luce degli standard che questa complessità evidentemente riflettono, occorre raccogliere e analizzare un numero di dati molto superiore a quello di cui la singola struttura dispone attraverso le rilevazioni che compie abitualmente. Il gruppo di lavoro del Ministero per i beni e le attività culturali che nel 2003 ha elaborato il primo questionario di autovalutazione destinato in via sperimentale ai soli poli museali, e limitato ad alcune delle aree individuate dall'Atto d'indirizzo, ha subito constatato la difficoltà di rendere sintetico uno strumento che doveva essere al tempo stesso capace di analizzare attendibilmente la situazione del singolo museo. Per quanto semplificato dopo la prima verifica compiuta presso gli istituti interessati, il questionario non poteva scendere sotto un certo grado di dettaglio ma, anche in quella forma parziale, era troppo ampio per poter essere utilizzato in tutta la sua estensione come strumento di verifica periodica. E questo non tanto per lo sforzo richiesto dalla compilazione, che comunque si è rivelato sostenibile per i musei coinvolti nella sperimentazione documentata nel volume dell'Ufficio Studi *Strumenti di valutazione per i musei. Esperienze a confronto* (2005), quanto per l'uso dei dati raccolti ai fini delle strategie di miglioramento, che rischiano di non essere abbastanza mirate se le energie sono spese nella ricostruzione del quadro generale più che nell'indagare le cause delle singole carenze e studiarne i rimedi o nel programmare l'evoluzione verso livelli ottimali delle attività già a regime. Anche le indagini comparative che servono a verificare l'applicazione degli standard per orientare le politiche generali rischiano di non poter aggregare e interpretare i dati in modo significativo, se la loro mole e articolazione è eccessiva.

Sembra perciò più utile che l'attenzione si concentri, di volta in volta, su una o due aree di attività, in modo da cogliere meglio i punti di forza e di debolezza e da fissare più facilmente la scala di priorità. In questo modo si possono conciliare l'approfondimento dell'analisi e la sua periodicità, rendendo l'esercizio continuo ma variandone l'oggetto. E' questo l'orientamento scelto per l'indagine condotta dall'Ufficio Studi della quale si pubblicano qui i risultati, che è focalizzata su due aree dell'Atto di indirizzo abbastanza omogenee, dato che entrambe riguardano i rapporti del museo con l'esterno, ossia con il pubblico e con il territorio. Il metodo dell'autovalutazione, già utilizzato nella citata ricerca sui poli museali, è parso anche in questo caso il più adatto per rendere i musei corresponsabili del risultato e stimolarli a usare da subito gli esiti dell'indagine per progettare interventi di miglioramento.

Nell'ambito dei rapporti con il pubblico l'uso degli indicatori di qualità individuati dagli standard serve anche a evitare che la valutazione della performance del museo si appunti quasi esclusivamente, come purtroppo accade, sul dato quantitativo dell'affluenza mensile dei visitatori, che è più facile da rilevare, da tradurre in termini economici e da utilizzare per la comunicazione. Se è vero che la completezza e efficienza dei servizi erogati non basta di per sé a incrementare numericamente il pubblico, è pure vero che il modo in cui sono concepiti gli apparati informativi e didattici, progettati e segnalati i percorsi, realizzati guide e cataloghi, organizzati i servizi educativi e garantiti i livelli essenziali di confort non incide solo sulla qualità della visita individuale ma anche sulla fama del museo e, a catena, sull'immagine complessiva che i musei di un certo ambito territoriale proiettano all'esterno. L'indagine rivela che, quanto ad orari di apertura, accessibilità delle strutture anche agli utenti svantaggiati, numero e tipologia dei servizi attivi e promozione culturale, la grande maggioranza dei musei esaminati si attesta su livelli medio-alti. Tuttavia chi lavora all'interno delle strutture sa che la difficoltà maggiore per l'efficienza dei servizi, come per quella delle strutture,

L'indagine "Verifica degli standard museali", progettata e condotta d'intesa con le Direzioni generali competenti, si propone di valutare l'applicazione delle linee guida e degli standard individuati dall'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e di sviluppo dei musei, emanato con D.M. 10 maggio 2001, nelle strutture dipendenti dal Ministero. In tal senso si affianca alle iniziative portate avanti con diverse modalità da alcune Regioni e si ricollega ad un rinnovato interesse alla conoscenza dell'universo dei musei italiani che ha ispirato negli ultimi anni le indagini della Corte dei Conti (2003-2005) e il Censimento, appena concluso, dei musei non statali da parte dell'Istat.

Nel definire l'oggetto dell'indagine il gruppo di lavoro costituito dal Dipartimento per i beni culturali e paesaggistici decise di non limitarlo alla verifica delle "norme", cioè degli standard minimi previsti dall'Atto di indirizzo, ma di effettuare un'analisi puntuale di tutti gli elementi che concorrono a qualificare l'offerta dei musei, costruendo una banca dati piuttosto ampia, utile alle Direzioni generali per monitorare la situazione e valutare le esigenze di miglioramento.

In questo modo si riteneva, inoltre, di fornire agli istituti periferici una griglia di riferimento sugli elementi strutturali e le attività da svolgere, uno strumento per registrare problematicità e suggerire opportune iniziative.

Fu così convenuto di adottare per la parte relativa ai Rapporti con il pubblico il questionario già utilizzato nell'indagine sperimentale condotta dall'Ufficio Studi nel 2003-2004 presso alcuni musei dei Poli museali di Napoli, Roma, Firenze e Venezia e di definire ex novo un set di domande relative ai Rapporti con il territorio. Sebbene si avvertisse l'esigenza di verificare anche il numero degli addetti, le professionalità e il rispettivo impegno nell'ambito dei musei (Ambito IV dell'Atto di indirizzo), si decise di rinviare questi approfondimenti al momento in cui fossero completati i processi di riqualificazione del personale, allora in corso.

Durante lo svolgimento della rilevazione di cui si dà conto in questo volume sono stati programmati dall'Amministrazione altri strumenti di individuazione, comunicazione e monitoraggio dei livelli di qualità dei servizi forniti. Ci riferiamo in particolare alla definizione di modelli di "Carta della qualità dei servizi" relativi a musei, monumenti e aree archeologiche che saranno gradualmente adottati da tutti gli istituti aperti al pubblico dipendenti dal Ministero, come previsto dalla Direttiva ministeriale emanata il 27 novembre 2007. Gli indicatori proposti dalle Direzioni generali per la predisposizione delle Carte - indicatori comunque presenti nel questionario messo a punto per l'indagine - e i relativi impegni che gli istituti dovranno assumere, sono stati tenuti in particolare conto nel corso dell'analisi delle risposte pervenute.

Si è cercato inoltre di evidenziare con maggior forza gli elementi che alcune regioni hanno considerato indispensabili per concedere il riconoscimento o l'accreditamento ai musei locali. Infatti, sebbene l'indagine sui musei statali non sia finalizzata né ad un riconoscimento, né ad una classificazione dei musei per categorie, si ritiene comunque utile un confronto con la situazione generale dei musei italiani, con le iniziative degli enti territoriali, in primis le Regioni, con le riflessioni e le proposte delle Associazioni museali e dell'ICOM-ITALIA tese a definire in modo più rigoroso le caratteristiche e le esigenze dei musei propriamente detti. Come da più parti proposto, occorrerebbe individuare con maggiore precisione le istituzioni che in Italia assolvono ai compiti fondamentali attribuiti in sede nazionale e internazionale ai musei e che espletano effettivamente la funzione di "servizio pubblico" o di "pubblica utilità" richiamata dal Codice dei beni culturali e del paesaggio.

Pur rispettando la libertà dei cittadini, in forma singola o associata, di dar vita ad iniziative diverse finalizzate alla conservazione di memorie e simboli del passato o ad aggregazioni di natura socio-culturale, sarebbe opportuno che il maggiore impegno finanziario e organizzativo dei governi, a livello nazionale e territoriale (tenuto anche conto della responsabilità primaria, attribuita loro dalla Costituzione, di salvaguardare il patrimonio culturale che ci è stato tramandato) convergesse verso quelle istituzioni che garantiscono continuità d'azione, livelli ottimali di sicurezza e di tutela, servizi adeguati ai fini della fruizione, progetti di qualità nell'ambito della ricerca, della comunicazione, dell'educazione.

Questa ricerca cade in un momento particolarmente difficile dal punto di vista economico ed organizzativo, che sembra mettere a rischio addirittura la sopravvivenza di alcuni istituti, collocati in aree meno ricche e dinamiche del Paese, per i quali risulta particolarmente grave la riduzione dei finanziamenti pubblici.

Ci si augura comunque che gli elementi conoscitivi presentati in questo volume offrano un contributo utile a chi dovrà porre mano al sistema complessivo dei musei italiani, con il difficile compito di individuare strumenti organizzativi innovativi e politiche di valorizzazione adeguate alla ricchezza e varietà del patrimonio culturale conservato.

Adelaide Maresca Compagna
Responsabile del progetto