

## Standard di qualità nei musei. Un confronto a livello europeo\*

*Scopo di questo studio è quello di riunire e di confrontare le diverse norme adottate nei più importanti Paesi europei riguardanti la tematica degli standard di qualità nei musei. A partire dall'Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei del 2001 molte regioni italiane hanno iniziato ad elaborare la risoluzione di documenti normativi su questa importante materia. L'unica regione che per ora è riuscita a recepire a pieno l'Atto di indirizzo e a stabilire delle norme tecniche e delle linee guida sugli standard museali è la Lombardia. Sulla base dell'esperienza lombarda e dal confronto con i vari parametri ufficiali predisposti a livello internazionale, si è cercato di stabilire quali siano i punti chiave per il successo dei processi di accreditamento dei musei e come possano essere applicabili al meglio nelle diverse realtà territoriali.*

\* Questo contributo è il risultato di una parziale rielaborazione della tesi di diploma da me discussa nell'ottobre del 2008 a conclusione del Corso di Perfezionamento in Economia e Management dei musei e dei servizi culturali dell'Università di Ferrara.

### Gli standard di qualità e la situazione italiana

*Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto.*

Questa la definizione più recente di “museo” proposta dall'International Council of Museums a Seoul nel 2004: come si lavora, nei principali Paesi europei, per cercare di adeguare i musei che vivono nel proprio territorio ad un traguardo così alto e denso di significato?

La qualità del servizio che le istituzioni museali hanno il dovere e il diritto di garantire alla società civile europea (ed ovviamente mondiale) è una finalità primaria da perseguire da parte di chi ha la responsabilità di gestire ed amministrare questo settore. Il dibattito sugli standard di qualità e sui percorsi di accreditamento da porre in essere nei diversi stati nazionali, a livello centrale o regionale, è sicuramente stato, negli ultimi decenni, un importantissimo punto di forza per la definizione delle politiche culturali poste in essere per il miglioramento costante e continuativo nel tempo della qualità dei musei.

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 2001<sup>1</sup>, di rimanere solo un concetto generico e variamente interpretabile dalle amministrazioni pubbliche di riferimento, spesso in maniera troppo libera e “creativa”.

La definizione e la successiva applicazione degli standard che i musei, pubblici o privati che siano, devono imporsi di raggiungere al fine di ottenere l'accREDITAMENTO ufficiale dai diversi enti responsabili, nei vari stati europei, del controllo della qualità, ha rappresentato, soprattutto in Italia, una vera e propria svolta in senso moderno tra “un prima” e “un dopo”. Prendiamo ad esempio il caso, parti-

1 Si tratta del primo vero provvedimento ufficiale stilato in Italia in questa materia. L'Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (decretato dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali il 10 maggio 2001 e frutto della collaborazione fra il Ministero, le Regioni ed esperti del settore) ha il merito di aver definito con precisione gli ambiti di riferimento principali su cui le regioni italiane, dopo la fase di recepimento, hanno il compito di elaborare i vari standard di qualità da applicare a livello locale. L'Atto di indirizzo ha come base la già citata definizione di museo dell'International Council of Museums e suddivide la materia in diversi ambiti: status giuridico, assetto finanziario, strutture, personale, sicurezza, gestione e cura delle collezioni, rapporti con il pubblico e relativi servizi, rapporti con il territorio. Ogni ambito si articola in una premessa, una norma tecnica e in una o più linee guida. Per tutte queste aree sono poi indicati degli standard minimi di qualità.

colarmente a cuore alle future “nuove leve” del settore, dei profili professionali. In questo ambito l’Atto di indirizzo del 2001 ha voluto definire dei parametri molto precisi da dover adottare per ottenere l’accreditamento. La definizione di figure professionali<sup>2</sup> precise e, almeno in parte, nuove, ha permesso di stabilire un po’ di ordine in una situazione quantomeno poco chiara, che fino ad allora nessuno aveva mai regolarizzato a pieno titolo. Naturalmente né l’Atto di indirizzo del 2001, né i processi di accreditamento in fase di preparazione a livello regionale, o già predisposti (e tanto meno la Carta delle Professioni museali del 2005) hanno forza di legge, poiché, vista la situazione del nostro Paese, l’alternativa sarebbe stata quella di chiudere la maggior parte degli istituti museali presenti sul territorio. Sicuramente però l’esistenza degli standard, a livello di profili professionali, come negli altri ambiti, ha rappresentato una rivoluzione copernicana rispetto alla situazione precedente. In parte poi è anche doveroso far notare che, rispetto ad altri Paesi, nei musei italiani la mancanza di personale adeguato è purtroppo dovuta a motivi di tipo economico, oltre che a scelte di tipo politico. Si avrà comunque modo di tornare su questi argomenti nelle conclusioni di questo breve intervento. L’Atto di indirizzo del 2001 ha quindi rappresentato un punto di svolta nel quadro nazionale del settore musei. Le disposizioni contenute nei suoi ambiti disciplinari sono infatti le basi su cui le regioni italiane stanno lavorando per definire i requisiti di accessibilità ai sistemi regionali e ai contributi finanziari in materia di musei di enti locali e di interesse locale.

### **Le finalità dell’accreditamento**

L’accreditamento non deve essere visto come una punizione verso quelle strutture che non riescono ad adeguarsi agli standard minimi di qualità richiesti, 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<sup>3</sup>, può anche essere un metodo per misurare la propria esistenza, quantificarla e valorizzarla comunicando all’esterno

---

2 Ovviamente, in questo ambito, è da ricordare lo sforzo compiuto dalla Conferenza permanente delle Associazioni Museali Italiane, con l’egida di Icom-Italia, per la definizione della Carta Nazionale delle Professioni Museali del 2005, in cui sono state inserite tutte le figure professionali che dovrebbero far parte degli staff scientifici e tecnici dei musei italiani.

3 Penso ad esempio all’uso del Bilancio Sociale e quindi alla misurazione e alla comunicazione dei propri risultati da parte del museo. Per maggiori approfondimenti su questo argomento rimando a *Misurare e comunicare i risultati, l’accountability del museo*, a cura di B. Sibilio Parri, Milano, 2004.

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.

Non si può però prescindere dal dover ragionare su alcune peculiarità del nostro Paese che si riflettono, purtroppo, anche sull’importante dibattito sugli standard. Infatti per quanto riguarda i problemi politici che stanno alla base della mancanza di cura e di una adeguata valorizzazione dell’intero settore culturale italiano si può dire che l’esistenza stessa dell’Atto di indirizzo del 2001 dovrebbe aver segnato un punto di non-ritorno imprescindibile da parte di coloro che hanno in mano le sorti della cultura a livello nazionale. Sperando in un futuro migliore, purtroppo, per ora, il condizionale è d’obbligo, poiché nella realtà, così diversa e sfaccettata rispetto agli atti ufficiali e alle leggi, di fatto le situazioni sono molto complesse e l’applicazione degli standard, o peggio ancora, il recepimento stesso dell’Atto del 2001 da parte di molte regioni è ancora un passaggio poco attuabile sia per la costante mancanza di risorse, sia per la poca attenzione che spesso viene esercitata da parte di molti addetti ai lavori.

Va anche però rilevato che, come emergerà in seguito, il sistema italiano resta un *unicum* in Europa per quanto riguarda la mancanza di una vera e propria autonomia di gestione dei musei, cosa che non ha certo favorito, negli anni, sia la pessima condizione economica, generalmente diffusa, in cui versano, sia l’introduzione di un certo tipo di mentalità “nuova”, dinamica e aperta che invece in altri Paesi europei ed extra-europei emerge con grande vivacità e si riflette, come vedremo, nelle richieste di requisiti minimi da parte dei soggetti responsabili.

### **L’analisi**

Si prenderanno ora in esame le principali caratteristiche di alcuni dei sistemi di accreditamento applicati a livello europeo al fine di poter trarre, dall’analisi del confronto, degli spunti di riflessione che possano essere possibili utili strumenti per un futuro miglioramento delle regole attualmente in funzione nel nostro Paese e per quelle che, come in molte regioni italiane, sono in via di elaborazione.

### **Il caso lombardo**

L’Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (decretato dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali il

10 maggio 2001 e frutto della collaborazione fra il Ministero, le regioni ed esperti del settore) ha dato ufficialmente il via, in diverse regioni italiane, al lavoro di definizione e di successiva elaborazione degli standard di qualità per i musei. In alcune regioni i risultati di questo lavoro sono in avanzato stato di completamento, in altre si stanno ancora elaborando le possibili strade da percorrere.

La regione italiana che per prima ha recepito, adottato ed applicato gli standard di qualità ai musei del proprio territorio è la Lombardia. Anche altre regioni, come l'Emilia-Romagna, il Veneto, la Toscana, la Sardegna e le Marche<sup>4</sup>, hanno recepito l'Atto di indirizzo ed elaborato i percorsi di accreditamento agli standard, ma sono, rispetto al caso lombardo, ad oggi, più indietro a livello di applicazione pratica delle schede di autocertificazione. Presso la Direzione Generale Culture, Identità e Autonomie della Lombardia si sono invece ormai conclusi i lavori dedicati alla seconda fase di accreditamento dei musei.

Per questo motivo, nell'ambito di questa ricerca comparativa, si prenderà in esame principalmente la documentazione ufficiale lombarda sugli standard (criteri e linee guida), che si inquadra bene nell'ambito della specifica competenza regionale della valorizzazione nell'ottica di un continuo miglioramento qualitativo dei musei.

In Lombardia il processo di accreditamento ha preso avvio a partire dalla formazione di un gruppo di lavoro composto da professionisti del settore musei (statali, civici, privati, ecclesiastici) e dalle associazioni museali. Il 20 dicembre 2002 la giunta regionale ha quindi approvato i criteri per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali di enti locali e di interesse locale<sup>5</sup>.

Sono stati così delineati dodici requisiti minimi, le linee guida sui profili professionali degli operatori e il questionario di autovalutazione da compilare on-line. Gli standard lombardi, come chiarisce bene Garlandini nel 2006<sup>6</sup>, nelle intenzioni di chi li ha predisposti non dovevano essere né troppo ampi (ne sarebbe conseguito solo un iter burocratico inutile) né troppo restrittivi (solo pochissimi

istituti avrebbero potuto aderire). I dodici fondamentali requisiti che vengono definiti nel 2006 da Garlandini "STANDARD-OBBIETTIVO per l'intero sistema museale lombardo"<sup>7</sup> sono dichiaratamente "figli" di quelli nazionali delineati dall'Atto di indirizzo del 2001 ed adattati all'ambito di competenza territoriale in cui devono essere applicati.

Seguendo il già citato schema dell'Atto, la regione ha quindi suddiviso i requisiti entro sei aree:

### 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<sup>8</sup>

4 Per maggiori approfondimenti sulle norme adottate in queste regioni e sullo stato di avanzamento dei vari processi di accreditamento da queste elaborate rimando, oltre che ai siti internet ufficiali dei vari Assessorati alla Cultura e dei Servizi e Uffici Musei delle regioni, alla pubblicazione: *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, a cura di A. Maresca Compagna e M. Sani, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Dipartimento per la ricerca, l'innovazione e l'organizzazione, Ufficio studi, Roma, 2005. Si veda in particolare la "Parte II", dedicata proprio all'applicazione degli standard nelle regioni italiane.

5 Deliberazione della giunta regionale 20 dicembre 2002, n.11643 *Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, ai sensi della l.r. 5 gennaio 2000, n.1, commi 130.131.*

6 Si veda A. GARLANDINI, *L'intervento delle regioni a favore dei musei: uno scenario in profondo cambiamento*, in "Aedon", rivista di arti e diritti on line, n. 2, anno 2006.

7 Cit. da A. GARLANDINI [Op.cit.], 2006, p. 6.

8 Per maggiori approfondimenti sulla problematica legata alla didattica museale in Lombardia rimando a *Musei e servizi educativi in Lombardia. Sistema Standard Qualità*, Atti della Quarta giornata di studio a cura del Gruppo di lavoro per la promozione, il coordinamento e la verifica di attività educative nell'ambito del patrimonio culturale della Regione Lombardia, 5 dicembre 2002, Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci" di Milano.

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<sup>9</sup>.

#### V Gestione e cura delle collezioni

(con i sottoambiti 3 e 5, cioè: registrazione e documentazione finalizzata alla conoscenza del patrimonio; politiche di ricerca e di studio)

- 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

9 Per quanto riguarda la tematica della sicurezza nei musei lombardi rimando a *Standard museali. La sicurezza nei Musei Lombardi*, Atti del seminario, 19 dicembre 2001, Palazzo delle Stelline, Milano, 2002.

tenuti a svolgere e promuovere la ricerca scientifica e a diffonderne i risultati, favorendone la divulgazione ad ampio raggio.

Questi i principi di base<sup>10</sup>. Come si è potuto constatare dall'elenco, esistono poi dei requisiti, del tutto simili, per quelle che la regione ha deciso di individuare non come musei ma come raccolte museali, per le quali esistono quindi, a livello di requisiti, delle variabili leggermente differenti, soprattutto per quanto riguarda alcuni profili professionali, la non obbligatorietà della ricerca, l'orario di apertura (inferiore) e la possibile non presenza di una biblioteca e/o di un centro di documentazione. L'accreditamento avviene tramite l'autovalutazione. Questo sistema permette al museo di "misurarsi" e, come già si accennava, di "guardarsi allo specchio", al fine ovviamente di migliorarsi e di cercare di aderire nel miglior modo possibile agli standard proposti.

Per quanto riguarda i benefici che la regione indica come accessibili ai musei che riescono ad ottenere l'accreditamento ci sono la partecipazione a progetti condivisi di crescita, la valorizzazione della qualità raggiunta dai servizi museali, la partecipazione a specifiche campagne di comunicazione e promozione della regione, l'ottenimento di vantaggi fiscali.

Il sistema è entrato in funzione fin da subito sul territorio e ha prodotto dei risultati di grande interesse che sono stati ampiamente valutati e studiati dai responsabili. Tralascio volutamente però, in questa sede, l'analisi dettagliata delle diverse criticità che sono emerse dall'operazione "accreditamento"<sup>11</sup>, volendo invece concentrarmi sulle questioni di metodo, e poi sul confronto tra i requisiti richiesti a livello lombardo e italiano, e quelli europei.

#### Regno Unito

Nel Regno Unito il sistema di accreditamento è il medesimo su tutto il territorio nazionale, viene però amministrato da soggetti diversi a livello locale<sup>12</sup>.

10 Tutte queste informazioni sono ricavate e riassunte dal contributo di Alberto Garlandini all'interno della pubblicazione *Strumenti di valutazione per i musei italiani, esperienze a confronto*, a cura di A. Maresca Compagna, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Dipartimento per la ricerca, l'innovazione e l'organizzazione, Ufficio studi, Roma, 2005, p. 280-298.

11 Per ulteriori informazioni su questi argomenti rimando al già citato intervento di A. Garlandini del 2005, mentre per ottenere informazioni più dettagliate sul sistema di accreditamento lombardo e sui riferimenti normativi rimando al sito [www.Lombardiacultura.it/museiRiconoscimento.cfm](http://www.Lombardiacultura.it/museiRiconoscimento.cfm).

12 Per ulteriori approfondimenti sulla storia del sistema di accreditamento dei musei nel Regno Unito e per una più completa descrizione delle caratteristiche del sistema inglese rimando alla pubblicazione da cui ho tratto anche i dati sui requisiti minimi del *Registration Scheme* e dell'*Accreditation Scheme*, si tratta del contributo di Margherita Sani sul sistema museale inglese in A. MARESCA COMPAGNA e M. SANI, *Musei di qualità, sistemi di accreditamento dei musei d'Europa*, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma, 2008, p. 15 e seguenti.

Il sistema di accreditamento inglese è, tra tutti quelli europei, quello maggiormente collaudato e a cui si sono ispirati tutti gli altri Paesi nella fase di progettazione ed elaborazione degli standard.

Esso nasce nel 1988 con il nome di *Registration Scheme*. La sua introduzione è stata decisa dalla *Museums and Galleries Commition* grazie all'impulso della *Museums Association*.

La volontà iniziale dei redattori degli standard inglesi voleva essere fin da subito quella di imporre dei requisiti minimi che potessero essere alla portata di tutti i tipi di istituti museali coinvolti (di ogni tipologia e dimensione indipendentemente dallo stato giuridico). I risultati complessivi di questa scelta si configurarono in un miglioramento collettivo e in una omogeneizzazione dal punto di vista qualitativo dei musei accreditati.

I requisiti di base richiesti ai musei inglesi per rientrare nei parametri di accreditamento del *Registration Scheme* sono riassumibili nei seguenti punti:

- Soddisfare la definizione di “museo” della Museums Association, e cioè: *i musei mettono le loro collezioni a disposizione delle persone per ispirarle, insegnare e procurare loro godimento. I musei sono istituzioni che collezionano, salvaguardano e rendono accessibili oggetti ed esemplari di cui si prendono cura per conto della società.*
- Avere una base legale accettabile.
- Avere un documento che descriva missione, finalità, obiettivi chiave.
- Avere attrezzature adeguate per l'esposizione, la ricerca, la didattica.
- Avere soluzioni adeguate per la prevenzione, conservazione e sicurezza delle collezioni.
- Avere un piano realistico per eliminare gli arretrati nella documentazione.
- Avere strutture adeguate ai visitatori.
- Possedere una solida base finanziaria.
- Avere accordi legali soddisfacenti per l'occupazione dell'immobile.
- Dichiarare che non si agisce in maniera illegale in alcun modo.

Dal 2000 il sistema è poi entrato in una fase di revisione. La finalità era quella di migliorare ulteriormente i parametri del 1988. Nasce così nel 2004 il nuovo *Accreditation Scheme*, 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 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 dal Regno da una organizzazione terza, l'*Accreditation Commitee*, 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<sup>13</sup>.

## Spagna

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 in materia delle varie Comunità, e differisce da luogo a luogo.

Per brevità, e per motivi legati al più facile reperimento dei dati<sup>14</sup>, si prenderanno in esame i requisiti minimi richiesti dalla Comunità autonoma della Catalogna, patria di numerosi musei e collezioni molto importanti.

La Catalogna ha sperimentato l'accreditamento dei musei da più di dieci anni. Gli schemi su cui si basano gli standard richiesti in questo territorio sembrano

13 I dettagli di questo imponente sistema sono riportati per intero nelle tabelle finali del contributo già citato di Margherita Sani del 2008.

14 Ho ricavato le informazioni necessarie sulla questione accreditamento in Spagna (come per le altre nazioni), oltre che dai siti internet ufficiali dei diversi ministeri della cultura, dalla già citata recentissima pubblicazione A. MARESCA COMPAGNA e M. SANI, [Op. cit.] 2008. La sezione dedicata alla Spagna, curata da Adelaide Maresca Compagna (a cui rimando per ogni ulteriore approfondimento sulla storia e sulla legislazione vigente in Spagna in materia di musei e di cultura) si occupa principalmente del sistema di accreditamento museale della Catalogna.

anche, come afferma Adelaide Maresca Compagna nel 2008, poter essere stati utilizzati come utile esempio anche per le altre Comunità spagnole.

Le disposizioni relative all'istituzione del *Registro dei musei della Catalogna* sono contenute in due documenti ufficiali: la Legge Catalana del 2 novembre 1990, n.17 sui musei e il Decreto integrativo n. 35 del 10 febbraio 1992. Questi due testi 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 dunque riassumibili in questi termini:

- L'istituzione deve aderire alla definizione di museo contenuta nella legge stessa di istituzione del *Registro dei musei della Catalogna*, e cioè: *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*. Nel Decreto integrativo del 1992 viene inoltre specificato che i musei devono disporre di strutture e di personale per svolgere il servizio sociale che queste istituzioni devono prestare.
- 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.

Per quanto riguarda i requisiti minimi legati alla presenza di adeguati profili professionali, in Catalogna si è voluto istituire un Decreto (n. 232 del 28 agosto 2001) per definire le qualifiche professionali di direttori e dello staff del museo e la qualità minima del personale richiesto.

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, stendendo una relazione tecnica. L'iscrizione ufficiale al *Registro* viene poi effettuata per mezzo di una ri-

soluzione del Consigliere per la Cultura e viene pubblicata sul *Diario Oficial de la Generalitat de Catalunya*. Il Consigliere per la Cultura ha anche il compito di classificare i musei accreditati tra queste categorie di appartenenza: musei nazionali; musei di interesse nazionale; musei provinciali o locali; musei monografici; altri musei.

### Germania

In Germania non esiste una normativa sui musei a livello di Stato centrale<sup>15</sup>. Infatti, in questo Paese, i sedici Länder in cui il territorio è diviso dettano proprie regole in campo culturale, come nella maggior parte delle materie. Tuttavia, come spiega Margherita Sani nel 2008, negli ultimi dieci anni si è aperto un dibattito sulla necessità che lo Stato centrale faccia sentire maggiormente la sua voce in materia di musei e di cultura. A questo scopo infatti, 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 a tutti i Länder. In ogni circoscrizione esistevano però dei parametri imprescindibili a cui ogni museo doveva sottoporsi per poter ricevere gli adeguati finanziamenti.

Nel 2004 si è deciso però di affrontare il tema degli standard minimi di qualità per l'accreditamento 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 al già citato Atto di indirizzo italiano del 2001) che ha individuato otto ambiti principali all'interno dei quali andranno stabiliti, nei diversi Länder, i requisiti per l'accreditamento dei musei.

Gli ambiti e i sottoambiti presenti nel documento del 2005 sono riassumibili in questi punti<sup>16</sup>:

15 Anche per quanto riguarda questo Paese ho tratto i dati su cui si basa l'analisi dalla pubblicazione A. MARESCA COMPAGNA e M. SANI, [Op.cit.], 2008, a cui rimando per ulteriori approfondimenti. La scheda riguardante lo Stato tedesco è stata curata da Margherita Sani.

16 Per una visione più completa del documento tedesco rimando al contributo di Margherita Sani in A. MARESCA COMPAGNA e M. SANI, [Op. cit], 2008, p. 150 e seguenti.

## 1 Status giuridico e finanziario

- . amministrazione responsabile
- . finanze
  - 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.

## 2 Missione e piano museale

- . Dichiarazione di missione
- . Piano museale
  - 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.

## 3 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

## 4 Personale qualificato

- . Gestione del museo
- . Gestione delle collezioni
- . Conservazione
- . Ricerca e documentazione
- . Esposizione e comunicazione

## 5 Gestione delle collezioni

- . Scopi e obiettivi delle collezioni
- . Categorie dei beni e loro caratteristiche
- . Prospettive ulteriori di sviluppo

## 6 Conservazione

- . Conservazione preventiva
- . Tutela e preparazione
- . Restauro

## 7 Ricerca e documentazione

- . Ricerca principale: deve contribuire all'incremento delle conoscenze attraverso l'analisi scientifica diretta delle fonti custodite nel museo.
- . Ricerca comparata (compilativa): 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.

## 8 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 contenuti in questo documento del 2005 alcuni Länder tedeschi stanno tentando di "trasformare" questi parametri in requisiti pratici da richiedere ai musei locali per ottenere l'accreditamento.

## Portogallo

Il Portogallo a partire dagli anni '90 del secolo scorso ha conosciuto una fase di forte sviluppo economico e sociale, di cui hanno potuto godere anche le istituzioni culturali del Paese, oggetto di un generale rafforzamento e di una particolare attenzione da parte delle autorità competenti.

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<sup>17</sup>.

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.

---

<sup>17</sup> Maggiori informazioni sul sistema museale portoghese e sulla legislazione in vigore riguardo al patrimonio culturale rimando al contributo di Adelaide Maresca Compagna sul Portogallo nella già citata pubblicazione A. MARESCA COMPAGNA e M. SANI, [Op. cit.], 2008.

In regime di tutela vera e propria del patrimonio è regolamentato da una legge del 2001 (riformante una precedente legge del 1985) chiamata *Lei de Bases do Património Cultural*. Il *Ministério da Cultura* (creato nel 1996 e poi riorganizzato nel 2006) ha competenze specifiche in materia di musei. Questo ministero controlla cinque uffici periferici nel territorio e vigila su quattro organismi dotati di autonomia scientifica, amministrativa e finanziaria, di cui il più importante è il nuovo *Istituto 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 e la definizione di principi e tecniche condivise riguardo questa materia. Nel Paese era in atto già dal 1999 il tentativo di “consolidare elementi di omogeneità in un tessuto nazionale assai vario e complesso”<sup>18</sup> attraverso un’indagine ufficiale sui musei del Portogallo. Il quadro uscito da questo studio è stato poi la base su cui ha potuto lavorare un apposito gruppo di lavoro costituito da professionisti del settore legati al progetto della *Rede Portuguesa de Museus*. L’obbiettivo ultimo della rete era quello di migliorare la qualità dei musei e ampliarne la fruizione.

La legge del 19 agosto 2004 n. 47 rappresenta la tappa finale di questo sforzo. Nella prima parte vengono definiti i principi fondamentali e le definizioni principali, 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. Altre parti trattano del regime del patrimonio mobile interno al museo e delle condizioni indispensabili per la creazione di nuovi musei (atto costitutivo e programma museologico). Nell’ultima parte viene regolamentata l’organizzazione della rete e vengono descritte puntualmente le procedure per l’accreditamento alla rete stessa.

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 un modulo di candidatura compilato con questi requisiti minimi di base<sup>19</sup>:

- Il museo deve garantire l’assolvimento di tutte le funzioni museologiche descritte analiticamente nella legge del 2004 (art. 8-43).

18 Cit. da A. MARESCA COMPAGNA e M. SANI, [Op. cit.], 2008, p. 95.

19 Per leggere il testo completo della legge portoghese rimando a A. MARESCA COMPAGNA e M. SANI, [Op. cit.], 2008, p. 97 e seguenti.

- Il museo deve provare l’esistenza delle risorse umane, finanziarie, strutturali indispensabili, previste dalla legge del 2004 (art. 44-51).
- Il museo deve garantire il pubblico accesso

Inoltre, il museo, per superare l’accreditamento, deve consegnare i seguenti documenti (il che corrisponde, in pratica, alla richiesta dei seguenti 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 con riferimento ai funzionamenti e all’attività
- Pianta dell’edificio e destinazione degli spazi
- Piano annuale delle attività e relazione sulle attività dell’anno precedente
- Inquadramento 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 Consiglio Nazionale della Cultura (sezione musei), infine, la decisione finale viene proclamata dal ministro e pubblicata sul *Diário da República*.

Nel caso l’accreditamento non fosse stato raggiunto, l’IMC lascia il tempo di due anni al museo per adeguarsi ai requisiti richiesti considerandolo intanto “in fase di accreditamento”.

### 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)<sup>20</sup>. 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

20 Anche per le informazioni riguardanti il sistema vigente in Francia ho desunto le principali indicazioni dall’opera e A. MARESCA COMPAGNA e M. SANI, [Op. cit.], 2008. La scheda sullo stato francese è curata da Adelaide Maresca Compagna.



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, come spiega Maresca Compagna nel 2008, 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.”<sup>21</sup>

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: il favorimento 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.

Scendendo 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 riassumibili in questi punti:

- Tenuta e aggiornamento dell’inventario
- Creazione di un servizio per l’accoglienza dei pubblici, la diffusione, l’animazione e la mediazione
- Qualificazione dei responsabili di alcune funzioni essenziali (attività scientifiche; l’accoglienza dei pubblici, la diffusione, l’animazione e la mediazione; restauro)
- Individuazione delle attività scientifiche competenti ad esprimere un parere in merito a proposte di acquisto e di restauro dei 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<sup>22</sup> 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 nel *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.

## Conclusioni

L’analisi delle caratteristiche principali dei sistemi di accreditamento di questi cinque Paesi europei può portare ad elaborare delle riflessioni su alcune importanti tematiche, e può essere utile per individuare sia dei punti di forza comuni su cui puntare per un miglioramento complessivo dei possibili rapporti tra sistemi museali europei, sia per sottolineare delle peculiarità specifiche da prendere ad esempio per un eventuale miglioramento del sistema lombardo, e di quelli, spesso ancora in fase di elaborazione, di altre regioni italiane.

Si sono notate infatti, durante l’analisi dei diversi sistemi, delle caratteristiche comuni tra tutti i sistemi di accreditamento, legate soprattutto all’applicazione degli imprescindibili parametri deontologici di ICOM, ma anche, in molti casi, delle interessanti peculiarità che se da un lato possono portare ad una volontà di “imitazione” e di trasformazione del dato nel contesto di riferimento italiano (sfruttando l’importante e utile metodo del benchmarking), dall’altro hanno fatto nascere delle riflessioni sulle profonde diversità che ancora sussistono tra le realtà nazionali nel campo delle politiche culturali, e che traspaiono chiaramente nelle richieste dei requisiti minimi di qualità ai propri sistemi museali.

21 Cit. da A. MARESCA COMPAGNA e M. SANI, [Op. cit.], 2008, p. 49.

22 La formazione del personale è di alto livello e del tutto ineccepibile, per maggiori approfondimenti sull’argomento rimando alla scheda di Adelaide Maresca Compagna in A. MARESCA COMPAGNA e M. SANI, [Op. cit.], 2008, p. 51 e seguenti.

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, ed in alcuni casi stanno elaborando ancora 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. I musei inglesi hanno infatti potuto qualificarsi, grazie all'utilizzo del *Registration* e poi dell'*Accreditation Scheme*, a partire dal 1988, di anno in anno, con grande continuità, "fotografandosi" ogni dodici mesi, analizzando bene tutti i problemi evidenziati dagli standard e così via. Gli stessi standard, come si è visto, negli anni hanno potuto migliorarsi ed adattarsi così una realtà in crescita e in continua evoluzione.

Il *Registration Scheme* aveva nel 1988 delle richieste ampie e raggiungibili dai musei inglesi, proprio al fine di rendere omogeneo il sistema e di permettere che i musei potessero adattarsi agli standard e recepire la loro importanza. Di anno in anno, poi, come giustamente viene richiesto dagli standard inglesi, l'aggiornamento continuo dei database e il sistema della "fotografia" della situazione, non ha potuto che contribuire alla riqualificazione complessiva del sistema museale accreditato, fino al miglioramento finale "reciproco" (dello strumento di valutazione e dei musei a cui viene sottoposto) che ha comportato la nascita, nel 2004, dell'*Accreditation Scheme*.

L'altro grande "gap" tra sistemi è poi rappresentato dalla già citata mancanza di autonomia gestionale e finanziaria che purtroppo spesso blocca (assieme ai problemi legati alla quasi assente politica culturale) i musei italiani nell'impossibilità di migliorarsi, come invece richiederebbero gli standard. I requisiti lombardi in parte riflettono questa problematica nazionale, poiché non insistono, in alcuni casi, sulla necessità di puntare ad alti traguardi, adattandosi, loro malgrado, ad una realtà effettiva, che solo con il tempo e con le giuste politiche e la buona volontà degli addetti ai lavori potrà essere cambiata. È questo il caso ad esempio dei profili professionali: come già trattato, la regione Lombardia stabilisce che

nei musei debbano esistere, per poter ottenere l'accreditamento, diverse professionalità specifiche di base, tra cui la figura del direttore e/o conservatore. Nella dicitura "e/o" si riflette tutta l'impossibilità di poter richiedere, come vorrebbe la già citata Carta delle Professioni museali del 2005, 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, è ciò che lo muove, che lo fa vivere e gli permette di raggiungere i suoi scopi. La mancanza di capitale intangibile è in Italia un problema a cui purtroppo gli standard, come si è visto nel caso lombardo, si devono in questo momento iniziale adattare, pur cercando di migliorarne la qualità ed avendo comunque il grandissimo merito (derivante direttamente dall'Atto di indirizzo del 2001) di aver stabilito delle imprescindibili figure, importantissime, di cui il museo deve garantire la presenza per poter dirsi tale. Si spera che in futuro, proprio grazie ai passi avanti che l'applicazione degli standard avrà permesso negli anni, la situazione possa migliorare e si possano aggiungere dei requisiti specifici di più alto livello, paragonabili anche a quelli inglesi (ma, come emerge dall'analisi dei sistemi, anche di altri Paesi).

Si percepisce subito, dalla lettura dei requisiti inglesi, la grande attenzione che viene attribuita alle risorse umane e professionali e la grande differenza che in questo ambito sussiste con il sistema italiano: al di là delle differenze basilari che intercorrono tra le modalità di accesso al mondo del lavoro in museo<sup>23</sup>, il sistema inglese prevede la presenza di profili professionali più che adeguati per ogni ambito disciplinare del museo. Nell'*Accreditation Scheme* non sembra neanche particolarmente sottolineata la necessità di definire figure professionali specifiche in quanto pare addirittura scontata l'idea che per ogni area disciplinare debbano essere presenti degli adeguati responsabili formati e continuamente aggiornati sulle proprie mansioni. Lo stesso discorso vale ovviamente per i profili professionali "pretesi" dai parametri francesi del 2002 per poter ottenere il marchio dei "Musei di Francia". La formazione e il reclutamento attento ed adeguato nelle istituzioni museali d'Oltralpe è un requisito basilare per il "servizio pubblico" che

23 Il sistema inglese di reclutamento è ineccepibile. La formazione e il reclutamento seguono un percorso, universitario e poi di "studi superiori" di grande prestigio e che garantisce una formazione e una preparazione più che adeguata a chi decide di intraprenderlo. Ruolo fondamentale è giocato dalla *Museums Association* e dal *Museums Training Institute* (poi divenuto *Cultural Heritage National Training Organisation*) che formano e poi certificano le competenze di chi desidera entrare a far parte dello staff scientifico e tecnico dei musei inglesi. Gli standard professionali si chiamano *National Vocational Qualifications- NVQS*. Per maggiori approfondimenti rinvio al contributo già citato di Margherita Sani in A. MARESCA COMPAGNA e M. SANI, [Op. cit.], 2008.

devono garantire alla società civile.

Un altro aspetto che differenzia il sistema inglese (ma anche quello tedesco) da quello italiano, e in particolare lombardo, riguarda la richiesta di requisiti minimi precisi e ben definiti legati all'ambito finanziario. In Lombardia infatti non si sono potuti richiedere dei requisiti *ad hoc* legati a questo aspetto, data la scarsità di musei presenti sul territorio dotati di autonomia finanziaria, mentre in altri Paesi lo strumento della rendicontazione contabile (e del bilancio sociale) è una pratica ampiamente seguita e quindi richiesta tra i requisiti minimi da garantire per l'accreditamento.

Un altro aspetto interessante del sistema inglese è quello legato all'insieme di garanzie e di consulenze che viene assicurato al museo prima di sottoporsi alla valutazione finale sugli standard da parte dell'*Accreditation Commitee*. Sia questo aspetto sia quello dell'obbligo, per i musei accreditati, di "fotografarsi" ogni anno e di dover aggiornare continuamente i database con le novità e i miglioramenti avvenuti di recente, sono due parametri che si potrebbero osservare con attenzione da parte del mondo italiano.

Per quanto riguarda il sistema tedesco si sono individuate delle caratteristiche interessanti e indicative, anche qui, di una politica purtroppo lontana da quella esercitata in Italia, ma che potrebbero essere prese come dei punti di riferimento per l'elaborazione di futuri standard anche nel nostro Paese. Infatti il documento "di indirizzo" tedesco del 2005 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. Lo stesso vale, e in parte coincide, con la richiesta riguardante la Corporate identity e il Corporate design. La Germania, con queste indicazioni di requisito minimo da richiedere poi a livello territoriale contenute nel documento del 2005, si sofferma quindi molto sul concetto di presa di coscienza da parte del museo della propria identità etica e sociale, ma anche sull'importanza che questa dimensione venga comunicata al pubblico. L'idea della necessità di un'immagine coordinata convincente per il museo che si riflette nel Corporate design è anche indice di una adesione a principi museografici molto attuali e importanti.

Per quanto riguarda poi gli aspetti di politica economica e finanziaria individuati dal sistema tedesco (di grande spessore, come si è visto), la differenza col sistema italiano diventa purtroppo molto chiara. Nella maggior parte dei musei italiani, solo oggi si comincia a far strada l'idea della possibilità di collaborare con esperti di management e gestione delle risorse, sempre a causa della scarsa autonomia finanziaria e gestionale di cui gode il sistema museale italiano, ma anche per una certa chiusura nei confronti dell'ottica aziendale applicata al mondo della cultura. Nella Carta delle Professioni Museali del 2005 questo aspetto è stato però studiato, e ciò fa ben sperare per il futuro.

Dalla lettura del documento del 2005, invece, nei musei tedeschi l'approccio di tipo manageriale sembra poter essere richiesto con ampi margini di risultato. Basti pensare all'interessante richiesta di effettuare analisi di marketing, indice della volontà di incoraggiare nel sistema museale territoriale quell'ottica aziendale così importante per il miglioramento della qualità e del valore creato e offerto alla domanda del fruitore. D'altra parte questo aspetto emerge anche dall'importanza che il documento tedesco indica nell'ambito del "personale qualificato" alla necessaria presenza di esperti di gestione amministrativa, economica, di controllo dei costi, di esposizione e di comunicazione della collezione, di valorizzazione in termini informativi e didattici.

Altro requisito importante proposto dal documento (e riproponibile anche in standard italiani) è quello della ricerca divisa in due interessanti ambiti: "principale" e "comparata". La ricerca sembra qui essere 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", si pensa 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.

La situazione tedesca e quella italiana sono paragonabili dal punto di vista delle modalità di applicazione dei concetti espressi negli ambiti da una parte del documento tedesco del 2005 e dall'altra dell'Atto di indirizzo del 2001, da recepire a livello regionale e poi applicare a livello territoriale, ma le diversità tra le richieste minime di standard da adattare a livello locale elaborate dagli esperti redattori di queste due carte è evidente. Ciò è indice di due realtà nazionali molto diverse e della grande disparità di attenzione che gli enti pubblici nazionali, nella storia degli ultimi decenni, hanno applicato al proprio patrimonio museale, sia a livello politico ed etico-culturale, sia a livello, ovviamente, economico. Come in parte si è già anticipato, i tedeschi pretendono di più dai propri musei poiché grazie a politiche più lungimiranti, alla maggiore autonomia di gestione di cui i musei godono ed a una maggiore sensibilità politica verso la valorizzazione del patrimonio culturale esercitata negli anni passati, hanno già una base solida e qualificata a cui chiedere standard di qualità alti.

Per quanto riguarda la Spagna, si sono riscontrate, nella legislazione catalana, alcune caratteristiche interessanti ed eventualmente riproponibili a livello italiano. L'aspetto della documentazione ad esempio, da richiedere ai musei in maniera molto analitica e puntuale, è sembrato un parametro significativo e su cui si potrebbe insistere con maggiore forza anche nel nostro Paese. Si è rimasti inoltre particolarmente colpiti dalla presenza di una legislazione ufficiale catalana riguardante l'imposizione di profili professionali di qualità (per decreto, come si è visto), di contro all'ottima Carta delle Professioni Museali italiana, di grande spessore sotto il profilo museologico e frutto di un lavoro importantissimo, ma

forse non abbastanza “ufficiale” dal punto di vista dell’applicazione pratica, per legge, nei musei. La questione si è già affrontata, e riguarda la mancanza di risorse adatte nel nostro Paese per ipotizzare una applicazione che possa comprenderne le diverse componenti e tutti i suggerimenti, ma, anche qui, la speranza che l’esistenza stessa e l’autorevolezza di cui gode e da cui è nata la Carta possa portare ad un futuro migliore non manca.

Del sistema portoghese è poi possibile sottolineare degli aspetti che sono sembrati interessanti e meritevoli di approfondimento e di stima. Innanzitutto è apparsa particolarmente adeguata, oltre che indice di una sensibilità accentuata nei confronti dell’importanza del patrimonio culturale, l’attenzione presente nella definizione che si trova nella Costituzione del 1989 rivolta all’incentivare nei cittadini l’accesso non solo alla fruizione ma anche alla creazione culturale.

Per quanto riguarda invece in specifico i requisiti minimi elaborati per poter accedere alla *Reda* portoghese dei musei, è sembrata interessante e significativa l’attenzione rivolta alla richiesta di rendicontare da parte della struttura un bilancio dettagliato delle attività, finalizzata al miglioramento della qualità dell’utilizzo dei fondi. Inoltre sembra molto forte la volontà politica di imporre gli standard minimi di qualità ai musei, che, se negligenti, cioè privi delle caratteristiche adeguate all’accreditamento alla rete, perdono la possibilità di accedere ai principali finanziamenti pubblici.

È sembrata inoltre efficace la modalità effettiva di richiesta dei requisiti, tramite la diretta pretesa di fornire la documentazione adeguata e particolareggiata necessaria, forse più incisiva della semplice risposta a domande, spesso chiuse, di un questionario di autovalutazione on-line.

Infine ha poi colpito la possibilità che viene offerta ai musei privi dei requisiti adatti di potersi adeguare agli standard per un periodo di due anni, tempo effettivamente plausibile per un miglioramento che possa portare a risultati documentabili.

In Francia l’introduzione del marchio dei “Musei di Francia” ha portato al riconoscimento di musei dotati di requisiti minimi di alto profilo, sempre esposti al vigilante controllo del Ministero della Cultura centrale. L’idea stessa di far entrare i musei accreditati agli standard in una rete riconoscibile e “di prestigio” come quella identificata dalla legge del 2002 fa riflettere sull’importanza che questo Paese ha voluto dare alla necessità di rendere concreta e tangibile la predisposizione dei requisiti e di proporre al proprio pubblico una qualità dei servizi alta e sempre meritevole.

Non si può dire comunque che in Lombardia non ci si sia prodigati, anche sotto il profilo della tempistica, ad elaborare degli standard di ottimo livello, direttamente figli dell’Atto 2001. Alcuni aspetti degli standard, in particolare, sono da sottolineare come di grande valore e frutto di un lavoro di vera lungimiranza, nato dalla necessità e dalla volontà di rendere realmente concreta la valorizzazione

e la qualificazione dei musei del territorio. È il caso ad esempio dell’attenzione che viene rivolta alla necessità di spazi adeguati per i depositi delle collezioni museali. In un Paese in cui gran parte del patrimonio custodito nei musei è conservato nei depositi, la richiesta di strutture adeguate è molto significativa (data la situazione di poca cura che è presente in moltissime strutture riguardo a questi spazi).

Bisognerebbe che in Lombardia, come nelle altre regioni, il fattore “adesione agli standard” o meno per un museo, fosse fatto percepire meglio al pubblico, in modo da incentivare ancora di più il museo “negligente” a sforzarsi nel migliorare, anche per una questione di immagine nei confronti della comunità.

Il punto di forza che è sembrato comunque più interessante e che promette per il futuro dei margini di miglioramento comuni sempre più alti ed incisivi, riguarda la possibilità di creare dei profili professionali condivisibili e interscambiabili tra le nazioni comunitarie.

Nel 2002 Daniele Lupo Jallà al Workshop sulle professionalità museali tenutosi a Napoli all’interno del Seminario sugli standard di accreditamento in Europa ed organizzato Ministero dei Beni e delle Attività Culturali in occasione della Presidenza italiana del Consiglio dell’Unione Europea affermava: “lo sviluppo di una crescente mobilità del personale dei musei nell’ambito dell’Unione costituisce non solo un obiettivo da perseguire ma la condizione per una crescente condivisione delle culture di gestione dei musei e dei beni culturali. Pertanto essa rappresenta una priorità da realizzarsi nell’ambito di accordi e intese tra i Paesi membri dell’Unione, ma anche attraverso un crescente coordinamento delle numerose reti già esistenti nel quadro europeo.”<sup>24</sup> Nel 2008, proprio in quest’ottica, si è arrivati alla conclusione di un lavoro importante, che fa sperare in un futuro di alto livello e grande omogeneizzazione dei requisiti di accreditamento in questo ambito.

Si tratta del lavoro svolto dall’ICTOP (International Committee for the Training of Personnel), e conclusosi proprio nel 2008, nel redigere una Carta delle Professioni di carattere sovra-nazionale, finalizzata anche agli scopi che Lupo Jallà si prefiggeva nel 2002.

La collaborazione ai fini della comune valorizzazione è dunque possibile e, speriamo, molto vicina.

24 Cit. da D. LUPO JALLÀ, *Le professionalità del museo*, in *Quali standard e modelli di gestione per i musei europei?*, Atti del Seminario organizzato in occasione della Presidenza Italiana del Consiglio dell’Unione Europea dal Ministero per i Beni e le Attività culturali, Direzione Generale per il Patrimonio Storico Artistico e Demotnoantropologico, 9-10 ottobre 2003, Palazzo Reale, Napoli, p. 62.

## Bibliografia

- 1992 – L. BOBBIO, *Le politiche dei beni culturali in Europa*, Bologna, 1992.
- 2002 – *Standard museali. La sicurezza nei Musei Lombardi*, Atti del seminario, 19 dicembre 2001, Palazzo delle Stelline, Milano, 2002.
- 2003 – *Musei e servizi educativi in Lombardia. Sistema Standard Qualità*, Atti della Quarta giornata di studio a cura del Gruppo di lavoro per la promozione, il coordinamento e la verifica di attività educative nell'ambito del patrimonio culturale della Regione Lombardia, 5 dicembre 2002, Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci" di Milano.
- 2004 – *Misurare e comunicare i risultati, l'accountability del museo*, a cura di B. Sibilio Parri, Milano, 2004.
- 2004 – *Quali standard e modelli di gestione per i musei europei?*, Atti del Seminario organizzato in occasione della Presidenza Italiana del Consiglio dell'Unione Europea dal Ministero per i Beni e le Attività culturali, Direzione Generale per il Patrimonio Storico Artistico e Demotnoantropologico, 9-10 ottobre 2003, Palazzo Reale, Napoli.
- 2005 – E. CABASINO, *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Milano, 2005.
- 2005 – *Strumenti di valutazione per i musei italiani, esperienze a confronto*, a cura di A. Maresca Compagna, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Dipartimento per la ricerca, l'innovazione e l'organizzazione, Ufficio studi, Roma, 2005.
- 2006 – A. GARLANDINI, *L'intervento delle regioni a favore dei musei: uno scenario in profondo cambiamento*, in "Aedon", rivista di arti e diritti on line, n. 2, anno 2006, pp. 1-11.
- 2007 – *La formazione vale un Patrimonio. Beni culturali, saperi, occupazione*, a cura di A. La Regina e P. A. Valentino, Firenze, 2007.
- 2008 – A. MARESCA COMPAGNA e M. SANI, *Musei di qualità, sistemi di accreditamento dei musei d'Europa*, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma, 2008.

## Siti Utili

[www.lombardiacultura.it/museiDirettive.cfm](http://www.lombardiacultura.it/museiDirettive.cfm)  
[www.Lombardiacultura.it/museiRiconoscimento.cfm](http://www.Lombardiacultura.it/museiRiconoscimento.cfm)  
[www.mla.gov.uk](http://www.mla.gov.uk)  
[www.mcu.es](http://www.mcu.es)  
[www.gencat.es](http://www.gencat.es)  
[www.kmk.org](http://www.kmk.org)  
[www.smp.spk-berlin.de/ifm](http://www.smp.spk-berlin.de/ifm)  
[www.portaldacultura.pt](http://www.portaldacultura.pt)  
[www.imc-ip.pt](http://www.imc-ip.pt)  
[www.rpmuseos-pt.org](http://www.rpmuseos-pt.org)  
[www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr)  
[www.icom.org](http://www.icom.org)  
[www.icom-italia.org](http://www.icom-italia.org)  
<http://ictop.f2.fhtw-berlin.de/content/blogcategory/35/62/>  
[www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it)  
[www.mestiericultura.it](http://www.mestiericultura.it)