



CONFERENZA UNIFICATA STRAORDINARIA

15 febbraio 2018

Punto 4) all'ordine del giorno

I Musei Civici nel nuovo Sistema Museale Nazionale

Se gran parte dell'offerta culturale italiana passa attraverso l'attività museale, come sistema di eccellenza di straordinaria ricchezza, la varietà di tipologie e dimensioni in cui si articola ben testimonia il carattere "diffuso" del patrimonio culturale nazionale. Per garantire l'attrattiva dell'offerta culturale e dunque virtuose modalità di gestione del sistema museale nazionale occorre **ricercare stabilmente una piena integrazione delle strutture che lo compongono.**

Per farlo è innanzitutto necessario riformulare i termini del rapporto tra sistema museale locale e statale. Le innovazioni apportate dalla riforma del Ministro Franceschini, con l'autonomia dei maggiori musei statali da un lato e soprattutto con l'avvio – purtroppo molto lento e problematico - dei Poli museali regionali, vanno in questa direzione e, contestualmente alla loro finalizzazione per la riforma del Mibact, appaiono centrali per lo sviluppo di strategie di gestione e promozione comuni sia per le città d'arte che per i musei diffusi sul territorio. Insistendo sulla centralità dell'economia della conoscenza come modello di sviluppo da perseguire, e sottolineando la prossimità dei musei civici ai territori su cui insistono, conservandone le testimonianze e dunque come riferimento identitario, **occorre rendere organico il diffuso patrimonio museale al contesto urbano e territoriale di riferimento, con soluzioni negoziate per realizzare un'offerta integrata e coerente, inserita in percorsi culturali nazionali che rafforzino il patrimonio nel suo complesso, a prescindere dalle forme di proprietà.**

La costruzione di reti su base territoriale, volte a definire sistemi di progettazione culturale di area vasta e integrati (ad esempio sulla scorta della "logica MAB" che tiene insieme musei, archivi e biblioteche), permette **l'individuazione di specifici ambiti di sussidiarietà nella gestione delle risorse museali**, sperimentando un modello di

fruizione e valorizzazione integrata del patrimonio culturale, ambientale e delle attività culturali nella prospettiva dello sviluppo locale e dell'attrattività territoriale.

In questo quadro, **il Polo museale regionale non dovrà esercitare un coordinamento in virtù di un regolamento ministeriale o perché è un organo statale.** Il Polo può stimolare e promuovere la cooperazione e la creazione di sistemi territoriali dove non esistono o partecipare alla cooperazione dove i sistemi esistono. Alla base ci devono essere specifiche forme associative territoriali che vanno concepite come aree di cooperazione che si sviluppano in orizzontale in ambiti territoriali adeguati e possibilmente MAB (sistemi culturali integrati) e in verticale secondo un sistema territoriale multiscala, per cui il Polo museale condivide i servizi che risulta conveniente offrire a quel livello (es. comunicazione, formazione, biglietti integrati ecc.). Questi ultimi servizi vanno oggi individuati e potranno essere diversificati in parte a seconda dei territori e in parte potranno essere omogenei. Insomma, si propone una logica eminentemente “dal basso”, a partire dal livello politico amministrativo di base (i Comuni, che, non dimentichiamolo, hanno direttamente in carico più di due terzi dei musei pubblici italiani). In questa prospettiva, occorre anche definire forme di *governance* dei sistemi regionali che non abbiano un mero significato burocratico, ma che possano consentire una migliore interpretazione e valorizzazione dei sistemi locali.

Appare dunque evidente che l'attuazione piena della riforma – anche per quanto riguarda l'evoluzione del più grande numero possibile di musei dagli “standard minimi” agli “obiettivi di miglioramento”, così come declinati dal documento sui “Livelli uniformi di qualità per i musei” - non si potrà avere **se non vengono sciolti i principali nodi problematici che riguardano i musei civici**, che attengono in particolare all'insufficienza di risorse, al progressivo depauperamento delle dotazioni di personale e ad alcuni ostacoli normativi. L'avvio del Sistema Museale Nazionale andrebbe dunque sostenuto con **interventi governativi mirati in primo luogo a premiare le sperimentazioni più avanzate e le buone pratiche per l'integrazione e la costruzione di reti locali**, e con modifiche normative finalizzate al **superamento dei vincoli del turn over**, con particolare riferimento alla figura centrale dei direttori museali, che in diversi casi vanno in pensione senza poter essere sostituiti.

Un altro tema riguarda la necessità di allargare le **forme di sperimentazione innovative nella gestione dei musei**, negli ultimi anni già attivate da diversi Comuni, spesso con la creazione di istituti di natura pubblico/privata. Ciò non soltanto come opportunità per ampliare la base finanziaria per gli investimenti culturali ma anche per migliorare l'efficienza nella gestione manageriale delle strutture, potenziando dunque l'offerta culturale a favore dei cittadini e dei turisti in termini di fruibilità e qualità, costruendo la proposta culturale anche in relazione con i pubblici e i non pubblici. Sono rilevanti in questo senso i risultati ottenuti con l'apertura dei musei a diverse iniziative targettizzate

(mostre temporanee, movimentazione delle opere interne, rifacimento degli allestimenti per migliorare il *display* possono essere solo alcuni esempi) per offrire attività destinate ai cittadini come ai turisti di una determinata località, a dimostrazione che un sistema integrato di gestione permette di realizzare anche più efficaci forme di relazione con i visitatori e di acquisizione di nuovi pubblici (ad esempio nella calendarizzazione delle attività, o razionalizzando la spesa, ad esempio nella comunicazione, consentendo di concentrarsi sull'offerta, "sui contenuti ed i contenitori", piuttosto che sulla proprietà). Si potrebbero citare esempi di casi di successo, che hanno visto l'introduzione del "biglietto unico" per l'accesso a tutte le strutture museali e ai luoghi della cultura, a prescindere dalla proprietà appunto, intendendo il museo come soggetto promotore delle risorse complessive che confluiscono nell'offerta culturale.

Ma per fare questo è **necessario che la legislazione ed i sistemi di attribuzione delle risorse rendano convenienti e utili le sperimentazioni più innovative attraverso misure di premialità.**

In questa prospettiva, **occorre inoltre incoraggiare una migliore definizione del quadro istituzionale ancora troppo incerto rispetto alle forme di collaborazione con il Terzo Settore**, che quando ben gestite consentono un maggior riconoscimento "comunitario" dei musei (nella logica della Convenzione di Faro) e una migliore valorizzazione dei siti.

Al tema delle forme di gestione si lega quello della sostenibilità di medio-lungo periodo delle strutture museali civiche e del mecenatismo culturale. Da questo punto di vista, **le possibilità introdotte dallo strumento dell'Art bonus**, reso permanente dalla legge di stabilità 2016, potranno portare, e in parte sta già accadendo – e sono i Comuni ad aver attuato le prime e più convincenti sperimentazioni di questo nuovo strumento - vantaggi notevoli non solo al fine di favorire interventi strutturali e di restauro, ma anche nel funzionamento delle strutture stesse e delle attività promosse.

Occorre ancora lavorare per ovviare ad alcune criticità e per migliorare il funzionamento del sistema delle donazioni (ad esempio attraverso una campagna di comunicazione nazionale e locale per diffondere lo strumento e il suo uso). Soprattutto è opportuno avviare **uno specifico piano di informazione e formazione, di carattere tecnico, rivolto ai funzionari dei settori della pubblica amministrazione coinvolti**, che sono figure strategiche sia in fase di realizzazione che di promozione degli interventi. Contestualmente va colmato il gap di informazione circa il valore e il significato delle donazioni individuali attraverso campagne stampa, iniziative pubbliche e diffusione sui social media per favorire lo sviluppo del senso civico e della partecipazione dei cittadini alla cura del proprio patrimonio culturale. Il positivo cambio di passo nelle politiche pubbliche per la cultura deve quindi accompagnarsi con una diffusa consapevolezza che

le istituzioni da sole non potranno assolvere a tutte le funzioni connesse con la tutela, la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale.